



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Nathalie Zschunke

Studiengang

Personalentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

**Die Rolle der Personalentwicklung im Scaled Agile Framework (SAFe):
Handlungsempfehlungen zur Förderung agiler
Lernkulturen und Kompetenzen**

R
TU
P

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Agilität.....	4
2.1 Definition	4
2.2 Agiles Mindset	6
2.3 Agile Werte, Prinzipien und Praktiken	8
2.3.1 Agile Werte.....	8
2.3.2 Agile Prinzipien	10
2.3.3 Agile Praktiken	11
3 Scaled Agility	11
3.1 Definition und Abgrenzung	12
3.2 Rahmenwerke	13
3.3 Scaled Agile Framework (SAFe)	14
3.3.1 Einführung in SAFe.....	14
3.3.2 Scrum als Grundlage	15
3.3.3 SAFe-Prinzipien	17
3.3.4 SAFe-Ebenen	18
3.3.5 SAFe-Rollen.....	20
4 Agile Personalentwicklung	23
4.1 Einführung.....	23
4.2 Konstruktivismus als lerntheoretische Grundlage	24
4.3 PE als Strategie.....	25
4.4 PE als Förderin agiler Lernkulturen.....	26
4.5 PE als Entwicklerin agiler Kompetenzen.....	28
4.6 PE als Wissensmanagerin	29

4.7	PE als Lerncoach	29
5	Eine Personalentwicklungsperspektive auf SAFe.....	30
5.1	SAFe und eine agile Lernkultur?	31
5.1.1	Continuous Learning Culture	31
5.1.2	Iteration für Innovation und Planung	33
5.2	SAFe und agile Kompetenzen?.....	34
5.2.1	Lean-Agile Mindset	34
5.2.2	T-förmige Kompetenzprofile	35
5.3	SAFe und Wissensmanagement?	35
5.3.1	Community of Practice	35
5.3.2	Retrospektive in den Iterationen	36
5.4	SAFe-Rollen als Treiber von PE?.....	37
5.4.1	Scrum Master.....	37
5.4.2	Product Owner	38
5.4.3	SAFe Practice Consultant.....	38
5.5	Zusammenfassung der theoretischen Analyse	39
6	Methode	40
6.1	Datenerhebung durch Experteninterviews	40
6.2	Samplingstrategie.....	41
6.2.1	Interviewleitfaden	43
6.2.2	Durchführung	44
6.3	Datenauswertung	45
7	Ergebnisse	48
7.1	Rolle der PE in SAFe	49
7.1.1	PE als Entwicklerin für relevante Kompetenzen in SAFe	49
7.1.2	PE als Förderin der Lernkultur in SAFe	51
7.1.3	PE als Strategie	52
7.1.4	PE als Fachberaterin für SAFe Rollen	53
7.1.5	PE als Entwicklerin agiler Führungsrollen in SAFe	54

7.1.6	PE als Wissensmanagerin	55
7.1.7	PE als Begleiterin der SAFe Einführung	56
7.1.8	PE als Onboarding-Gestalterin	57
7.1.9	PE als Lerncoach	57
7.2	Herausforderungen in Bezug auf PE in SAFe.....	58
7.3	Agilitätsreife der Organisation als Einflussfaktor auf die PE in SAFe	60
8	Diskussion.....	61
9	Handlungsempfehlungen für die PE in SAFe	66
10	Fazit.....	68
	Literaturverzeichnis	VI
	Anhang	XIV
	Eigenständigkeitserklärung	XXIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Säulendiagramm agiler Organisationen.....	6
Abbildung 2: Agile Zwiebel	8
Abbildung 3: SAFe Big Picture	15
Abbildung 4: Entwicklungsprozess nach Scrum.....	16
Abbildung 5: Essential SAFe	19
Abbildung 6: Eine Personalentwicklungsperspektive auf SAFe	31
Abbildung 7: T-förmiges Kompetenzprofil.....	35
Abbildung 8: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse	47
Abbildung 9: Die Rolle der Personalentwicklung in SAFe	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Theoretische Untersuchung der Schnittstellen zwischen PE und SAFe	40
Tabelle 2: Expertengruppen.....	42
Tabelle 3: Stichprobe	43
Tabelle 4: Codierte Textsegmente und prozentuale Häufigkeit der Codierung.....	49

Abkürzungsverzeichnis

ART	Agile Release Train
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
CLC	Continuous Learning Culture
CoP	Community of Practice
DAD	Disciplined Agile Delivery
d.h.	das heißt
engl.	englisch
etc.	et cetera (Deutsch: und die übrigen Dinge)
f	folgende
ff	fortfolgende
IP	Innovation und Planung
LeSS	Large Scale Scrum
OE	Organisationsentwicklung
o.g.	oben genannt
PE	Personalentwicklung
PI	Programm-Inkrement
PO	Product Owner
S.	Seite
s.	siehe
SAFe	Scaled Agile Framework
SPC	SAFe Practice Consultant
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

“A continuous learning culture will likely be the most effective way for this next generation of workers to relentlessly improve, and the successful companies that employ them” (Knaster & Leffingwell, 2017).

Globalisierung und Digitalisierung beeinflussen unsere Arbeitswelt und machen sie schnelllebiger und komplexer. Organisationen stehen vor der Herausforderung, sich diesen ständigen Veränderungen anzupassen und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Herausforderungen lassen sich unter dem Begriff VUCA-Welt (engl. Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zusammenfassen (Mattes, 2022). Agile Arbeitsmethoden bieten hier die Möglichkeit, diesen dynamischen Herausforderungen zu begegnen. Sie ermöglichen es Organisationen, flexibler zu sein, schneller auf Veränderungen zu reagieren und Innovation zu fördern (Longmuß et al., 2021). Das Scaled Agile Framework (SAFe) als Rahmenwerk zur Zusammenarbeit bietet hier eine strukturierte Möglichkeit für die Skalierung agiler Praktiken in größeren Organisationen im Entwicklungsumfeld (Block, 2023). SAFe definiert verschiedene agile Rollen, Artefakte und Prinzipien, die darauf abzielen, die Zusammenarbeit und Effizienz in agilen Teams zu verbessern. SAFe wird von Organisationen angewendet, um ihre Herausforderungen zu adressieren, denen sie bei der Skalierung agiler Methoden auf mehrere Produkte, Portfolios, Programme, Arbeitsströme und Teams gegenüberstehen (Belling, 2020). SAFe ist nicht nur skalierbar, sondern auch konfigurierbar und lässt sich somit an individuelle Geschäftsanforderungen der Organisationen anpassen. Durch die Integration von SAFe in die Praxis können Organisationen eine standardisierte agile Arbeitsweise etablieren, die über einzelne Teams hinausgeht und profitieren beispielsweise von einer Steigerung der Arbeitsqualität, einer verbesserten Vorhersehbarkeit von Marktbewegungen sowie einer gesteigerten Produktivität (Putta et al., 2018).

Die Entwicklung hin zu mehr Agilität in Organisationen erfordert jedoch nicht nur neue Arbeitsmethoden, sondern auch ein Umdenken in der Personalentwicklung (PE). Gemäß Lindner-Lohmann et al. (2023) kann sogar von einem Paradigmenwechsel hin zu einem agilen, selbstverantwortlichen Verständnis von Lernen und Weiterentwicklung ausgegangen werden. Die organisierte, intensiv strukturierte PE verliert in diesem Kontext immer mehr an Bedeutung. Dass agile Arbeitsweisen auch Anpassungen in der PE erfordern, wird von Foelsing und Schmitz (2021) als Entwicklung von tayloristisch geprägten Lernwelten hin zu bedürfnisorientierten, kollaborativen Lernökosystemen

Einleitung

zusammengefasst. Agile Lernformate sind dabei geprägt von Selbstverantwortung und Selbststeuerung sowie Bedürfnisorientierung. Lernen erfolgt immer mehr kollaborativ in Netzwerken, arbeitsintegriert und erfahrungsbasiert. Statt zentral entwickelter vorgegebener Inhalte sind agile Lernformate von vielfältigen Ressourcen geprägt, aus denen sich die Lernenden bedürfnisgerecht passende Inhalte heraussuchen können (Foelsing & Schmitz, 2021). Nicht nur das Lernen selbst muss agiler gestaltet werden, auch hat die PE die Aufgabe, Agilität als Lerngegenstand einzubinden und als zu entwickelnde Kompetenz zu betrachten, das Lernen in der Organisation agil auszurichten und Agilität als Kompetenz zu entwickeln (Mücke, 2024; Sauter et al., 2018).

Betrachtet man nun SAFe als bedeutendes agiles Rahmenwerk für die Zusammenarbeit agiler Teams mit Hinblick auf PE, wird ersichtlich, dass die PE als Organisationseinheit nicht in diesem vorgesehen und ihre Rolle demnach nicht definiert wird. Das Rahmenwerk fokussiert sich ausschließlich auf produktive Einheiten, wodurch nicht-produktive Einheiten, wie die PE, unberücksichtigt bleiben. Diese Problematik wird in der Literatur als wesentliche Herausforderung bei der Einführung und Umsetzung von SAFe in Organisationen hervorgehoben (Putta et al., 2018b). Es kann jedoch festgestellt werden, dass das Lernen selbst in SAFe durchaus eine Rolle spielt. Im Rahmenwerk ist beispielsweise die Continuous Learning Culture (CLC) verankert. Die CLC beschreibt eine Reihe von Werten und Praktiken, welche den Einzelnen, und die Organisation als Ganzes, dazu ermutigen, Wissen, Kompetenz, Leistung und Innovation kontinuierlich zu steigern. Konkret werden beispielsweise Lernnetzwerke gebildet, welche sich über Teamgrenzen hinaus erstrecken. Außerdem sieht das Rahmenwerk beispielsweise besondere Lernphasen in den Arbeitsphasen vor (z.B. Innovation and Planning) (Scaled Agile, 2024f). Nichtsdestotrotz wird in diesem Zusammenhang im Rahmenwerk keine Beteiligung einer zentral gesteuerten PE definiert. Das Lernen geschieht selbstorganisiert durch die Teams. Obwohl SAFe also umfassende Definition zu Rollen und Vorgehensweisen zur agilen Zusammenarbeit in mehreren Teams definiert und in vielen Organisationen bereits implementiert ist, gibt es bislang nur begrenzte Forschung zur Rolle der PE innerhalb dieses Rahmens. Insbesondere bleibt die Frage offen, wie das Rahmenwerk von der PE profitieren kann, indem diese beispielsweise agiles Lernen fördert und agile Kompetenzen der Mitarbeitenden entwickelt. Folglich betrifft das Forschungsdesiderat dieser Masterarbeit die Notwendigkeit, die PE als Promoter agilen Lernens und der Entwicklung agiler Kompetenzen zu beleuchten, um ihre Rolle im Scaled Agile Framework zu definieren und abzugrenzen.

Einleitung

Ausgehend von dem geschilderten Forschungsdesiderat verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, die Rolle der PE in SAFe mit Hinblick auf ihre Möglichkeit zur Förderung einer agilen Lernkultur sowie der Kompetenzen der agilen Rollen im Rahmenwerk zu untersuchen und in der Konsequenz Handlungsempfehlungen für die PE in SAFe für die Praxis abzuleiten. Es stellt sich also die Frage nach der Rolle der PE wie folgt: *„Wie kann die Personalentwicklung in SAFe-Organisationen systematisch zur Förderung einer agilen Lernkultur und der Entwicklung agiler Kompetenzen beitragen?“*. Als Ausgangspunkt der Untersuchung soll eine Beleuchtung des Rahmenwerks unter Aspekten der agilen PE dienen. Anschließend solle eine Befragung in Form von Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet werden, um die Forschungsfrage zu beantworten und damit das Forschungsdesiderat zu adressieren.

Insgesamt besteht diese Arbeit aus zehn Kapiteln. Das vorliegende erste Kapitel dient zur Verdeutlichung der Forschungslücke sowie des Aktualitätsbezugs des Forschungsinteresses. Hier werden zudem die Forschungsfrage und die Struktur der Arbeit vorgestellt. In Kapitel 2 wird der Grundbegriff „Agilität“ als Grundlage zur Beleuchtung von SAFe definiert und erläutert. Anschließend wird in Kapitel 3 durch die Kontextualisierung von Skalierter Agilität (engl. Scaled Agility) auf das zu betrachtende Rahmenwerk SAFe hingeleitet und dieses in diesem Kapitel schließlich beschrieben, um ein einheitliches Verständnis mit Hinblick auf die zu untersuchende Forschungsfrage zu schaffen. In Kapitel 4 erfolgt die Erläuterung der agilen PE als zweites zu betrachtendes Phänomen. In diesem Kapitel werden zudem die lerntheoretischen Grundlagen beleuchtet sowie fünf Komponenten von agiler PE genauer betrachtet, um den Begriff in seinen Facetten darzustellen und in einen Kontext zu bringen. Abgeschlossen wird die theoretische Betrachtung dieser Arbeit mit der Untersuchung der beiden Phänomene „SAFe“ und „agile PE“, indem die zuvor betrachteten Facetten agiler PE auf das Rahmenwerk theoretisch angewandt werden, um einen ersten Überblick in die Möglichkeiten von PE als Rolle im Rahmenwerk zu schaffen. Anschließend wird in Kapitel 6 die zur Erreichung der genannten Zielsetzung eingesetzte Methode erläutert und ihre Auswahl begründet sowie ihre Vorbereitung, Durchführung und Anwendung beschrieben. Kapitel 7 bildet den Ergebnisteil dieser Arbeit. Anschließend werden die Ergebnisse in Kapitel 8 diskutiert und auf Grundlage der Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln interpretiert. Unter Berücksichtigung der im siebten Kapitel dargestellten Ergebnisse sowie der Diskussion werden nachfolgend Handlungsempfehlungen für die PE in SAFe-Organisationen abgeleitet, die als Orientierungsrahmen für die Praxis dienen sollen. Kapitel 10 bildet ein abschließendes Fazit, indem die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und die

Limitationen kritisch beleuchtet werden. Zudem erfolgt ein Ausblick auf mögliche weitere Forschung, um das beschriebene Forschungsdesiderat zu adressieren.

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich, sofern nicht anders kenntlich gemacht, auf alle Geschlechter.

2 Agilität

Im Folgenden wird der Begriff der Agilität näher beleuchtet, um die theoretische Grundlage zur Betrachtung von SAFe und damit zur Beantwortung der Forschungsfrage zu schaffen. Dazu werden zunächst verschiedene Definitionen des Begriffs Agilität erörtert. Anschließend wird das agile Mindset thematisiert, bevor die agilen Werte, Prinzipien und Praktiken beleuchtet werden.

2.1 Definition

Der Begriff Agilität wurde bereits in den 1970er Jahren im Managementkontext etabliert und ist seitdem ein fester Bestandteil wissenschaftlicher Diskussionen. In jüngster Zeit hat er jedoch eine besonders große Popularität erlangt (Hofert, 2021). Der Begriff umfasst unterschiedliche Facetten, Perspektiven sowie Vorgehensweisen und lässt sich demnach auf vielfältige Weise definieren (Adam, 2020). Aufgrund dieser Mehrdimensionalität lässt sich in der Literatur keine allgemein gültige Definition des Begriffs finden (Unkrig, 2020). Zum besseren Verständnis des Begriffs werden die unterschiedlichen Definitionen im Folgenden anhand ihrer zentralen Aussagen und Schwerpunkte in einen Zusammenhang gebracht.

Ein zentrales Element der Agilitätsdefinitionen ist die Fähigkeit von Organisationen, schnell auf Veränderungen zu reagieren. So beschreibt Gunasekaran (1998) Agilität als „die Fähigkeit, in einem Wettbewerbsumfeld kontinuierlicher und unvorhersehbarer Veränderungen zu überleben und zu gedeihen, indem man [...] schnell und ökologisch auf sich ändernde Märkte reagiert“ (S. 1223). Die hier beschriebene schnelle Anpassungsfähigkeit an Veränderungen im Umfeld wird auch von Häusling (2020) betont und Agilität als „Fähigkeit einer Organisation sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen“ (S. 13) definiert. Ergänzend dazu stellt auch Dühring (2022) fest, dass „Agilität [...] die grundsätzliche Fähigkeit eines Unternehmens“ sei, „auf den Wandel im internen und externen Umfeld zu reagieren, schnell strategisch relevante Entwicklungen zu identifizieren, proaktiv damit umzugehen und dabei Ressourcen

Agilität

effektiv und effizient, unabhängig von bestehenden Strukturen, flexibel einzusetzen“ (S. 3). Auch Hanschke (2017) geht davon aus, dass Agilität die Fähigkeit sei, „sich auf alle Arten von Veränderungen einzustellen und Ziele, Inhalte, Organisationen und Prozesse zeitgerecht anzupassen“ (S. 6). Zusammenfassend legen diese Definitionen den Fokus demnach auf die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit, mit denen agile Organisationen Veränderungen begegnen.

Weitere Definitionen von Agilität legen wiederum einen anderen Schwerpunkt, nämlich auf die organisatorische Flexibilität und Fähigkeit der Selbstorganisation von Organisationen. Christopher (2000) definiert Agilität beispielsweise als eine „unternehmensweite Fähigkeit, die Organisationsstrukturen, Informationssysteme, Logistikprozesse und insbesondere Denkweisen umfasst“ (S. 37) und geht davon aus, dass Flexibilität ein „wesentliches Merkmal einer agilen Organisation“ (S. 37) sei. Auch Unkrig (2020) beschreibt Agilität als „die Fähigkeit, Strategien, Prozesse und Ressourcen anzupassen, um schnell auf Veränderungen zu reagieren“ (S. 13). Die Betonung der Selbstorganisation wird insbesondere in der Definition von Eilers et al. (2018) hervorgehoben, die agile Organisationen als „anpassungsfähig, flexibel, selbstorganisatorisch und initiativ“ (S. 6) beschreiben.

Außerdem wird der Begriff der Agilität auch in Bezug auf die Kundenorientierung und Wertschöpfung agiler Organisationen definiert. Gunasekaran (1998) verweist beispielsweise darauf, dass agile Organisationen „angetrieben von kundenindividuellen Produkten und Dienstleistungen“ (S.1223) agieren, während Salo et al. (2017) betonen, dass agile Organisationen in „schnellen Lern- und Entscheidungszyklen“ (S. 6) arbeiten und „Wert für alle Beteiligten“ (S. 6) schaffen. Diese Definitionen mit Hinblick auf den wertschöpfenden und proaktiven Aspekt von Agilität zeigen, dass Agilität nicht nur eine reaktive Fähigkeit ist, wie sie im Umgang mit Veränderungen nötig ist, sondern auch strategischer Natur sein kann. Diese Annahme wird auch von Unkrig (2020) vertreten, der Agilität als „die Fähigkeit, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen an- zugehen und umzusetzen“ (S. 6) definiert.

Aufgrund der Vielschichtigkeit der Definitionen ist es wichtig, ein passendes Verständnis für die jeweilige Verwendung des Begriffs zu erlangen (Unkrig, 2020). Es lässt sich übergreifend feststellen, dass agile Organisationen stets mit der Fähigkeit in Verbindung gebracht werden, auf Veränderungen schnell zu reagieren (Dühring, 2022; Gunasekaran, 1998; Hanschke, 2017). Dies erfordert ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit sowie die Bereitschaft und die Fähigkeit, Strukturen und Prozesse dynamisch und flexibel zu

verändern. Gemäß den beschriebenen Definitionen streben agile Organisationen zudem danach, Wert zu schöpfen und proaktiv zu handeln (Gunasekaran, 1998; Salo et al., 2017). Die verschiedenen Definitionen zeigen außerdem, dass ein weiterer wesentlicher Aspekt agiler Organisationen die Selbstorganisation ist (Christopher, 2000; Eilers et al.; Unkrig, 2020). Diese Perspektiven verdeutlichen also, dass Agilität nicht nur eine Methode oder ein organisatorisches Vorgehen ist, sondern vielmehr eine bestimmte Haltung und Denkweise erfordert. Dieser Annahme bedient sich auch diese Arbeit. Im folgenden Kapitel wird diese Haltung, das agile Mindset, genauer beleuchtet und kontextualisiert.

2.2 Agiles Mindset

Wie aus der Definitionsbetrachtung zur Agilität hervorgeht, kann Agilität mehr als Haltung und weniger als Methode beschrieben werden. Zur Entwicklung einer agilen Organisation ist demnach die Haltung, das Mindset, eine tragende Säule der agilen Organisation. Ein Mindset kann als eine mentale Linse verstanden werden, durch die die Welt unterbewusst interpretiert wird. Sie ist ein Mittel des Gehirns, um die große Menge an Informationen, die täglich aufgenommen wird, zu vereinfachen, zu kategorisieren und zu interpretieren (Dweck, 2016). Aulinger (2017) geht davon aus, dass das agile Mindset, neben der Umsetzung klassischer und agiler Management-Methoden, eine bedeutende Rolle in der Aufrechterhaltung einer agilen Organisation spielt und als einzige alleinstehend die Möglichkeit besitzt, die agile Organisation aufrecht zu erhalten (s. Abbildung 1).

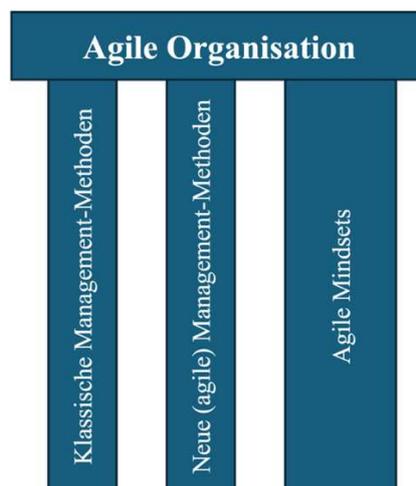


Abbildung 1: Das Säulendiagramm agiler Organisationen, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Aulinger (2017), S. 4

Dies zeigt die große Bedeutung des agilen Mindsets bei der Entwicklung agiler Organisationen in Anbetracht der Herausforderungen einer sich stetig verändernden

Agilität

Arbeitswelt. Angesichts der mit diesen einhergehenden Anforderungen an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität lassen sich Grundannahmen zur Agilität treffen, die als Basis zur Definition des agilen Mindsets dienen können. So kann angenommen werden, dass Beweglichkeit in der modernen Arbeitswelt wichtig ist (Hofert, 2018). Diese Beweglichkeit ist auch in Hinblick auf das agile Mindset entscheidend, sodass dieses auch als „dynamisches Mindset“ (Hofert, 2018, S. 24) beschrieben werden kann. Es wird davon ausgegangen, dass sich jede Person ständig weiterentwickelt und auch das Mindset flexibel und anpassbar ist.

Trotz der erforderlichen Beweglichkeit des Mindsets selbst, ist eine ausführlichere Charakterisierung notwendig, um die einzelnen Elemente des agilen Mindsets besser zu verstehen. Eine eindeutige Definition ist in bestehender Literatur nicht leicht zu finden, obwohl das Konzept des agilen Mindsets eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung agiler Organisationen zu spielen scheint. Mordi und Schoop (2020) haben in ihrer Studie zur Definitionsübersicht aus wissenschaftlicher Literatur und Praxis ableiten können, dass das agile Mindset immer als eine bestimmte Denkweise definiert werden kann. Gemäß ihren Untersuchungen zählen zu dieser Denkweise die Kernelemente „Vertrauen, Verantwortung und Eigenverantwortung, kontinuierliche Verbesserung, Lernbereitschaft, Offenheit sowie die Bereitschaft zu kontinuierlicher Anpassung und Wachstum“ (S. 9). Das agile Mindset wird durch spezifische persönliche Attribute auf individueller Ebene und ein förderliches Umfeld auf organisatorischer Ebene untermauert, welches die Autonomie von Menschen und Teams, den Umgang mit Unsicherheit und die Konzentration auf den Kundennutzen ermöglicht. Das übergeordnete Ziel besteht darin, einen Zustand zu erreichen, in dem man tatsächlich agil ist, anstatt nur agil zu handeln (Mordi & Schoop, 2020). Dabei ist eine rein theoretische Anerkennung der Bedeutung eines agilen Mindset nicht ausreichend. Es ist vielmehr erforderlich, ein organisationsweites agiles Mindset zu etablieren (Mordi & Schoop, 2020). Das agile Mindset vereint verschiedene Kernelemente, die weit über das Einüben agiler Methoden hinausgeht (Aulinger, 2017). Beispielhaft können die Gleichsetzung der Förderung kollektiver Intelligenz und individueller Intelligenz, als auch ein offener Umgang mit Fehlern und das schnelle Lernen daraus als Kernelemente des Agilen Mindsets genannt werden (Aulinger, 2017).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Entwicklung agiler Organisationen stark von den Einstellungen und der Haltung der Organisationsmitglieder abhängig ist. Agilität kann nicht entstehen, wenn das agile Mindset und die darin enthaltenen Kernelemente nicht oder nur bedingt verinnerlicht und tatsächlich gelebt werden.

2.3 Agile Werte, Prinzipien und Praktiken

Das agile Mindset bildet den Kern der Agilität und ist die Basis für die agile Entwicklung von Organisationen. Es ist zugleich auch das Fundament für den Einsatz agiler Methoden und Rahmenwerke in Organisationen (Dahm & Esters, 2023). In der agilen Zwiebel (s. Abbildung 2) lassen sich die Aspekte der agilen Transformation verdeutlichen.

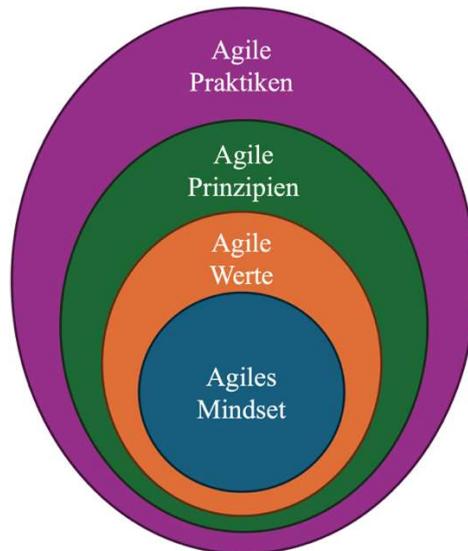


Abbildung 2: Agile Zwiebel, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Measey (2015), S. 11

Das agile Mindset bildet den Kern und bedingt die agilen Werte. Diese sind wiederum Grundlage für die agilen Prinzipien, die die agilen Werte erweitern, sodass letztendlich konkrete Handlungsempfehlungen entstehen können (Sauter et al., 2018). Diese Handlungsempfehlungen lassen sich auch als agile Praktiken beschreiben, können in dem Modell der agilen Zwiebel im äußersten Rand abgebildet werden (s. Abbildung 2) und werden in den folgenden Unterkapiteln genauer betrachtet.

2.3.1 Agile Werte

Gemäß der Definition von Sauter et al. (2015) können Werte als Ordner beschrieben werden, „die unser Handeln bestimmen oder zumindest stark beeinflussen“ (S. 23). Agile Werte bilden die Grundlage der agilen Prinzipien und Praktiken, fußen auf dem agilen Mindset (s. Abbildung 2) und sind maßgeblich für den Erfolg der eingesetzten Methoden und Rahmenmodelle verantwortlich. Agile Werte können nicht vermittelt werden, sondern sollten von den Organisationsmitgliedern „selbsthandelnd, selbstorganisiert in realen Entscheidungssituationen [...] angeeignet werden“ (Sauter et al., 2018, S. 23).

Beschäftigt man sich mit den agilen Werten, so ist das agile Manifest der Softwareentwickler um Kent Beck unumgänglich (Beck et al., 2001). Dieses vereint agile Grundwerte

Agilität

für die Softwareentwicklung und steht als Gegenmodell zu klassischen Planungsmethoden. Es gilt als Grundstein der agilen Entwicklung (Scheller, 2017). Es werden acht Werte im agilen Manifest gegenübergestellt, wobei jeweils ein Wert der vier Paare über den anderen gestellt wird. Im Folgenden werden die agilen Werte interpretiert und nach Schiefer (2022, S. 8-9) dargestellt:

„Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge“ (Beck et al., 2001): In agilen Prozessen stehen die Menschen und ihre Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Sie sind in der Lage, flexibel auf Anforderungen zu reagieren und den Entwicklungsfortschritt aktiv zu fördern. Daher werden die Interaktionen zwischen Individuen über standardisierte Prozesse gestellt. Prozesse und Werkzeuge sind zwar nützlich, reagieren jedoch langsamer auf Veränderungen, was die rasche Erfüllung von Kundenbedürfnissen erschwert.

„Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation“ (Beck et al., 2001): Eine ausführliche Dokumentation in einem Projekt ist zeitaufwändig. Jeder Abschnitt einer Dokumentation in einem Softwareprojekt erfordert eine Abnahme durch die Kunden oder das Team. Dies kann den Entwicklungsprozess verlangsamen. Im agilen Mindset steht daher die Optimierung des Dokumentationsprozesses im Vordergrund.

„Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung“ (Beck et al., 2001): Die Kund*innen und Produktverantwortlichen müssen die Details der Produktlieferung gemeinsam festlegen. Statt sich auf Vertragsverhandlungen zu konzentrieren, liegt der Schwerpunkt im agilen Ansatz auf Zusammenarbeit. Die Kunden sind während des gesamten Produktlebenszyklus eingebunden und geben kontinuierlich Feedback.

„Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“ (Beck et al., 2001): In klassischen Vorgehensweisen wird häufig versucht, Abweichungen vom Plan zu vermeiden. Im agilen Ansatz hingegen wird in kurzen Phasen gearbeitet, die es ermöglichen, Abweichungen und Veränderungen aktiv einzubeziehen und konstruktiv für das Projekt zu nutzen.

Es lässt sich feststellen, dass das agile Manifest ursprünglich für die Softwareentwicklung konzipiert worden ist, es sich jedoch durchaus auf andere Organisationen übertragen lässt. Um diesen Übertrag zu ermöglichen, werden in der Literatur weitere Grundwerte definiert, die eine Organisation erfüllen sollte, um agil zu sein. Sauter et al. (2018) setzt beispielsweise Mut, Fokus, Commitment, Respekt, Offenheit, Wertschätzung und Vertrauen als Werte an (S. 25f), die von den Organisationsmitgliedern verinnerlicht,

gelebt und vertreten werden sollten, um die Entwicklung der Organisation hin zu mehr Agilität zu stärken.

2.3.2 Agile Prinzipien

Die auf den agilen Werten aufbauenden agilen Prinzipien schaffen eine Grundlage für konkrete Handlungsempfehlungen, die agilen Praktiken. Sie bieten praktische Orientierung, sind jedoch bewusst offen formuliert, um Raum für individuelle Anpassungen in der Organisation zu lassen (Scheller, 2017). Auch hier spielt erneut das Agile Manifest eine zentrale Rolle. Neben den vier grundlegenden Werten enthält es zwölf Prinzipien, die das Fundament agiler Organisationen bilden und deren Kern widerspiegeln (Gloger, 2014). Die zwölf Prinzipien des agilen Manifests gemäß Beck et al. (2001) lauten:

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Entwickler, Auftraggeber und Nutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit, die Kunst, die Menge nichtgetaner Arbeit zu maximieren, ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Auch in Bezug auf die agilen Prinzipien lässt sich die Anwendung auf Bereiche und Organisationen außerhalb der Softwareentwicklung ermöglichen. So fasst Sauter et al. (2018, S. 27ff) die agilen Prinzipien beispielsweise wie folgt zusammen, sodass sie auch außerhalb der Softwareentwicklung angewandt werden können:

1. Frühe Lieferung des Geschäftswerts
2. Kontinuierliche Reflexion und laufende Anpassung
3. Qualität im Kern
4. Die Mitarbeitenden stehen im Mittelpunkt
5. Selbstorganisation
6. Direkte und offene Kommunikation auf Augenhöhe
7. Übernahme von Verantwortung
8. Konstante Geschwindigkeit
9. Konstanter Wissensaufbau
10. Einfachheit
11. Interdisziplinäre Teams
12. Flexibilität

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die agilen Prinzipien eine wichtige Grundlage für agiles Arbeiten bilden, indem aus ihnen agile Praktiken abgeleitet werden können.

2.3.3 Agile Praktiken

Die oben beschriebenen agilen Werte und Prinzipien bestimmen wiederum die agilen Praktiken. Agile Praktiken sind „große anwendbare Werkzeuge, Methoden und Handlungsweisen“ (Böhm, 2019, S. 22) und bilden einen wichtigen Teil agiler Rahmenwerke (Sauter et al., 2018). In dieser Arbeit werden agile Praktiken aus diesem Grund insbesondere in Kapitel 3.3 in Bezug auf das in dieser Arbeit im Fokus stehenden Rahmenwerk SAF. aufgeführt, da eine Ausführung aller agilen Praktiken den Rahmen des Forschungsinteresses überschreiten würde.

3 Scaled Agility

Ursprünglich wurden agile Arbeitsweisen für kleine Projekte mit nur einem oder wenigen selbstorganisierten Teams entwickelt (Dingsøyr & Moe, 2013; Putta et al., 2018). Diese profitieren von vielerlei Vorteilen der agilen Arbeitsweisen. In der Lünendonk Studie gaben beispielsweise 96% der befragten Manager an, durch die Einführung agiler

Arbeitsweisen schnellere Markteinführungszeiten und eine verbesserte Reaktion auf Änderungsanforderungen erzielen zu können (Zillmann, 2019). Damit auch größere Projekte und Teams hier Vorteile haben, ergibt sich der Bedarf, die agilen Arbeitsweisen über die Teamstruktur hinaus zu skalieren. Diese Skalierung wird Englisch als Scaled Agility bezeichnet und auch in dieser Arbeit unter diesem Begriff behandelt, da er auch im deutschen Sprachgebrauch gängig ist. Im Folgenden wird der Begriff näher betrachtet und existierende Rahmenwerke skaliert Agilität aufgeführt. Dabei wird das Rahmenwerk Scaled Agile Framework (SAFe) als Fokus dieser Arbeit detaillierter betrachtet.

3.1 Definition und Abgrenzung

Versucht man den Begriff Scaled Agility zu definieren, finden sich in der Literatur verschiedene Herangehensweisen, jedoch keine festgelegte Definition. Trotzdem lassen sich grundsätzlich drei Dimensionen der Scaled Agility feststellen, mit derer sich der Begriff kontextualisieren und abgrenzen lässt. An erster Stelle spielt die Größe und Anzahl der Teams eine Rolle (Bosch & Bosch-Sijtsema, 2010; Dingsøyr et al., 2018; Dingsøyr & Moe, 2013). Demnach ist Scaled Agility durch mehrere verschiedenen Teams gekennzeichnet, die wiederum aus vielen Individuen bestehen. Die genaue Anzahl dieser Teams im Rahmen von Scaled Agility variiert in der Literatur jedoch. Während Dingsøyr und Moe (2013) bereits Projekte mit mehr als zwei Teams als skaliert beschreiben, gehen Dikert et al. (2016) von mindestens sechs Teams aus. Für einen besseren Überblick empfehlen Dingsøyr et al. (2014) eine Taxonomie der Skalierungsstufen. Diese geht von drei Leveln aus, d.h. nicht-skaliert, groß-skaliert und sehr groß-skaliert. Nicht-skalierte Projekte beschäftigen demnach lediglich ein Team, groß-skalierte Projekte haben eine Teamgröße von zwei bis neun Teams und sehr groß-skalierte Projekte gehen von mehr als zehn Teams aus (Dingsøyr et al., 2014). Auch in Bezug auf die Teamgröße im Rahmen von Scaled Agility ist sich die Forschung uneins. So gibt es Angaben von fünf bis neun Teammitgliedern (Dingsøyr et al., 2018) bis hin zu gar Hunderten (Bosch & Bosch-Sijtsema, 2010). Nichtsdestotrotz kann festgestellt werden, dass die Größe der Teams und die Anzahl der beteiligten Personen bei der Skalierung agiler Arbeitsweisen eine entscheidende Rolle spielt.

Darüber hinaus kann auch die Teamverteilung als Charakteristikum von Scaled Agility herangezogen werden. Skaliert agile Projekte umfassen meist ortsverteilte Teams, die durch technologische Lösungen kommunizieren und ortsunabhängig miteinander arbeiten (Bosch & Bosch-Sijtsema, 2010).

Der dritte zu betrachtende Faktor, um Scaled Agility einordnen zu können, ist der Spezialisierungsgrad der Teams und Teammitglieder. In kleinen Teams und Projekten sind Teammitglieder meist über alle Prozesse informiert. In skaliert agilen Projekten ist dies aufgrund der Komplexität der Teamstrukturen nicht möglich. Dies hat zur Folge, dass sich Teammitglieder auf bestimmte Aufgaben spezialisieren, was wiederum den Informationsaustausch formalisieren und Abstimmungsbedarfe erhöhen kann (Bosch & Bosch-Sijtsema, 2010).

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass sich Scaled Agility insbesondere durch die Anzahl der Teams und der Teamgröße von einfach agilen Arbeitsweisen abgrenzen lässt. In skaliert agilen Projekten arbeiten viele ortsverteilte Teams mit mehreren, auf bestimmte Aufgaben spezialisierten Teammitgliedern an einem gemeinsamen Ergebnis zusammen.

3.2 Rahmenwerke

Die Vielzahl an Teams muss koordiniert werden, um das gemeinsame Arbeitsziel zu erreichen. Dies stellt die größte Herausforderung bei der Umsetzung von Scaled Agility dar (Ebert & Paasivaara, 2017). Um den Herausforderungen in Bezug auf die Kommunikation unter den Teams sowie deren Zusammenarbeit zu begegnen, werden besondere Rahmenwerke herangezogen. Ein Rahmenwerk (engl. Framework) stellt Gestaltungsmethoden zur Verfügung und legt für diese Konventionen fest. Rahmenwerke schreiben keine spezifischen Methoden vor, sondern bieten vielmehr allgemeine Bedingungen, die sich auf verschiedene Organisationen anwenden und an deren Begebenheiten anpassen lassen (Schekkerman, 2006). Diese Rahmenwerke bieten Lösungen für die Herausforderungen, die durch die Koordination mehrerer Teams in einem größeren, skalierten Kontext entstehen und von herkömmlichen agilen Arbeitsweisen nicht abgedeckt werden können (Knaster & Leffingwell, 2017). Die Notwendigkeit der Rahmenwerke wird auch in einer Studie von Lindvall et al. (2004) deutlich. Diese zeigt, dass die größten Herausforderungen agiler Arbeitsweisen nicht die enthaltenen Methoden, Prinzipien und Werte sind, sondern insbesondere deren Abstimmung mit bestehenden Organisationsprozessen. Die bekanntesten Rahmenwerke sind das Scaled Agile Framework (SAFe), Large Scale Scrum (LeSS) und Disciplined Agile Delivery (DAD) (Putta et al., 2018). Sie unterscheiden sich beispielsweise in ihrem Umfang, der zugrundeliegenden Technologien, ihrer Verbreitung und ihrer Nutzung sowie in den Kriterien Komplexität, Kosten der Umsetzung und Teamverteilung (Ebert & Paasivaara, 2017). Diese Arbeit konzentriert sich auf SAFe, da es in der Praxis häufiger eingesetzt wird als andere

skalierte agile Rahmenwerke wie LeSS und DAD (Putta et al., 2018). Dies wird auch in der State-of-Agile-Studie aus dem Jahr 2023 deutlich. In dieser gaben 26% der befragten Unternehmen an, Agilität mithilfe von SAFe zu skalieren. DAD nutzen lediglich 3% der Befragten, LeSS nur 2% (VersionOne, 2023).

3.3 Scaled Agile Framework (SAFe)

In diesem Kapitel erfolgt zuerst eine Betrachtung des Scaled Agile Frameworks (SAFe), wobei zunächst das darin integrierte Rahmenwerk Scrum als Grundlage erörtert wird. Im Anschluss werden die SAFe-Prinzipien und -Rollen charakterisiert, um ein Grundverständnis für das Rahmenwerk zu schaffen.

3.3.1 Einführung in SAFe

Das Ziel des Rahmenwerks ist die Unterstützung von Organisationen bei der Anwendung agiler Methoden (Belling, 2020). Ursprünglich von Dean Leffingwell entwickelt, basiert SAFe auf praxisorientiertem Wissen, welches durch die von Leffingwell gegründete Firma Scaled Agile Inc. über eine Plattform frei zugänglich zur Verfügung gestellt wird (Block, 2023).

SAFe legt besonderen Wert auf die Ausrichtung, die integrierte Qualität, die Transparenz und die Programmausführung des Rahmenwerks. Diese Komponenten dienen innerhalb von SAFe als Leitprinzipien zur Synchronisierung der Teams und damit zur Skalierung agiler Praktiken (Knaster & Leffingwell, 2017). Damit das Rahmenwerk erfolgreich angewandt werden kann, ist die Transformation von Unternehmen hin zu agilen Organisationen notwendig. Diese Transformation beinhaltet die bereits beschriebenen Komponenten des agilen Mindsets sowie der agilen Werte und Prinzipien und hat eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zum Ziel (Knaster & Leffingwell, 2017). Es kann also festgehalten werden, dass SAFe dabei unterstützt, traditionelle Strukturen und Prozesse zu transformieren, um den Anforderungen der agilen Arbeitswelt gerecht zu werden (Ebert & Paasivaara, 2017). SAFe bietet dabei den Vorteil, sich an die jeweilige Organisation anzupassen und auf die Bedürfnisse dieser konfiguriert und skaliert werden zu können. Laut Knaster und Leffingwell (2020) eignet sich das Rahmenwerk dabei für etwa 50 bis 125 Personen, aber auch für große Systeme mit mehreren Tausend Mitarbeitenden und ist demnach für unterschiedliche Organisationen und deren Anforderungen ausgelegt. Abbildung 3 zeigt die einzelnen Komponenten von SAFe in einem Gesamtbild. Das sogenannte Big Picture von SAFe fungiert als visuelle Orientierungshilfe und hat zum Ziel,

die verschiedenen Ebenen, Rollen und Artefakte, die vom Rahmenwerk abgedeckt werden, zu veranschaulichen (Scaled Agile, 2024f).

SAFe® Big Picture

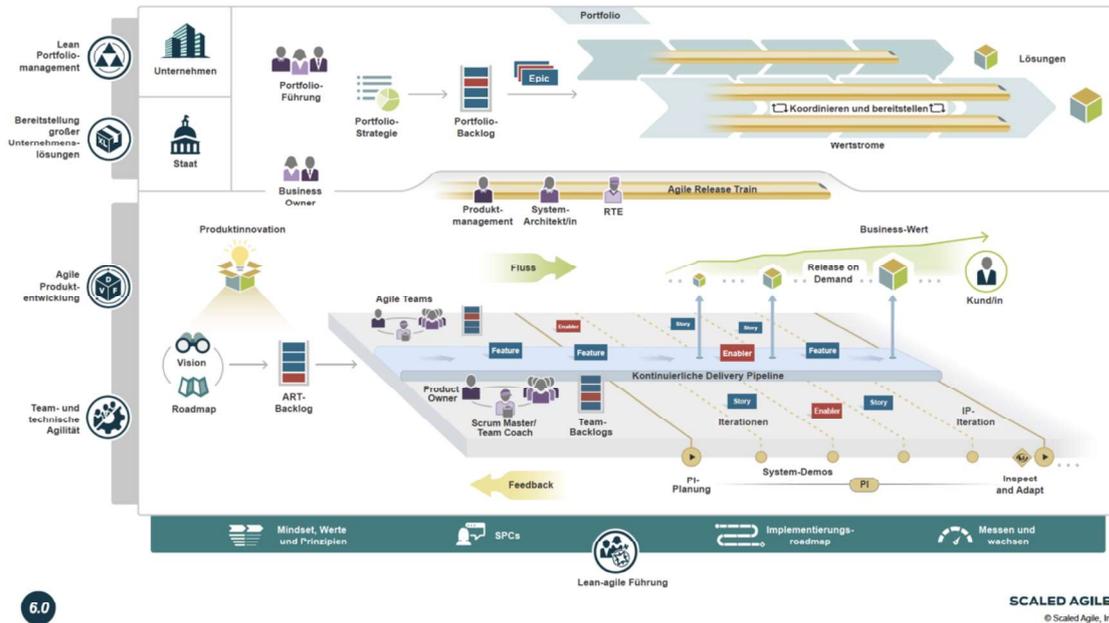


Abbildung 3: SAFe Big Picture, Quelle: Scaled Agile, 2024f

Im Rahmenwerk wird mit Scrum als agile Vorgehensweise gearbeitet (Paasivaara, 2017; Scaled Agile, 2024e). Um ein besseres Verständnis dieser Vorgehensweise zu erlangen und die einzelnen Prinzipien, Rollen und Ebenen von SAFe besser zu verstehen, werden diese im Folgenden näher betrachtet und erläutert.

3.3.2 Scrum als Grundlage

Um die Vorgehensweise innerhalb des Rahmenwerks SAFe besser zu verstehen, empfiehlt es sich, einen Blick auf Scrum als Grundlage dieses zu werfen.

Scrum ist ebenfalls ein Rahmenwerk, das von Ken Schwaber und Jeff Sutherland in den 1990er Jahren mit dem Ziel entwickelt wurde, komplexe und hochwertige Produkte strukturiert entwickeln zu können (Hanschke, 2017). Heutzutage ist Scrum insbesondere im Bereich der Softwareentwicklung weit verbreitet und akzeptiert, lässt sich jedoch auch auf andere Bereichen wie Marketing und Verwaltung anwenden (Böhm, 2019; Hanschke, 2017; Schwaber & Sutherland, 2017). Der von Schwaber und Sutherland verfasste Scrum Guide beschreibt die zentralen Elemente und Bestandteile von Scrum und ist die Grundlage zur Anwendung des Rahmenwerks (Schwaber & Sutherland,

2017). Im Scrum Guide wird die Vorgehensweise als „leichtgewichtig, einfach zu verstehen, jedoch schwierig zu meistern“ (Schwaber & Sutherland, 2017, S. 3) beschrieben.

Leichtgewichtig ist Scrum aufgrund seiner Flexibilität. Das Rahmenwerk schreibt keine spezifischen Methoden vor, sondern bietet vielmehr allgemeine Rahmenbedingungen innerhalb derer „verschiedene Prozesse und Techniken zum Einsatz gebracht werden“ (Schwaber & Sutherland, 2017, S. 3). Es lässt damit Spielraum für die Anpassung an individuelle Projektanforderungen (Preußig, 2024). Darüber hinaus definiert Scrum drei Grundprinzipien, d.h. Transparenz, Überprüfung und Anpassung und will damit sicherstellen, dass der Arbeitsfortschritt ständig evaluiert und an sich ändernde Gegebenheiten angepasst werden kann (Fiedler, 2018). Dabei gibt Scrum nur wenige Kernelemente vor, d.h. Rollen, Events innerhalb des Entwicklungsprozesses sowie Artefakte und ist damit leicht zu verstehen (Böhm, 2019). Scrum Events sind „formale Gelegenheiten zur Überprüfung und Anpassung“ (Schwaber & Sutherland, 2017, S. 3) und werden regelmäßig und befristet durchgeführt. „Die Artefakte von Scrum repräsentieren Arbeit oder Wert [...]. Die in Scrum definierten Artefakte wurden speziell so entworfen, dass sie die Transparenz der wesentlichen Informationen maximieren, um für alle ein gleiches Verständnis über das Artefakt zu schaffen“ (Schwaber & Sutherland, 2017, S. 14). Schwierig zu meistern ist Scrum, da die erfolgreiche Anwendung abhängig vom Verinnerlichen des agilen Mindsets aller Beteiligten ist (Hanschke, 2017).

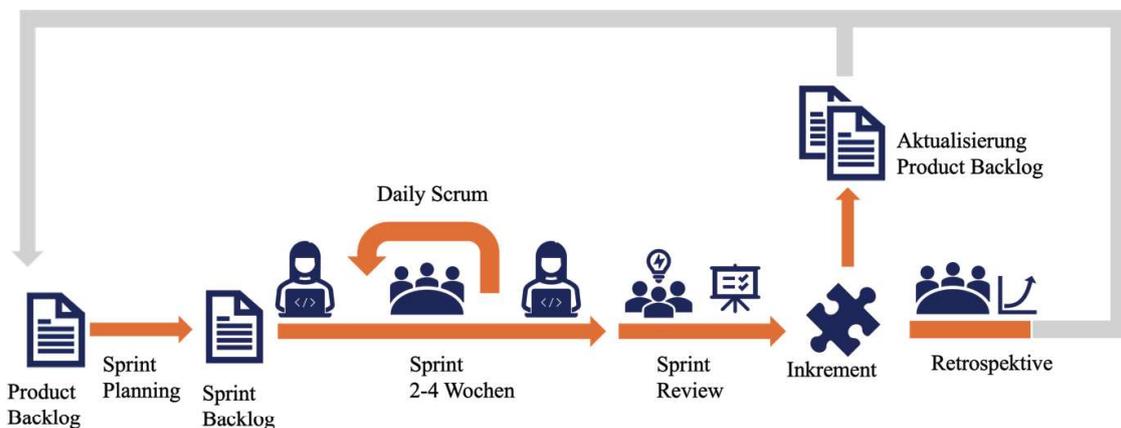


Abbildung 4: Entwicklungsprozess nach Scrum, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann (2023), S. 19

Im Folgenden werden die Rollen, der Entwicklungsprozess sowie die Artefakte und Events in Scrum näher erläutert.

Ein Scrum-Team besteht aus einem Product Owner, dem Entwicklerteam und einem Scrum Master. Scrum-Teams arbeiten selbstorganisiert und sind interdisziplinär. Sie

entscheiden also mit ihrer teameigenen Kompetenz selbst, wie sie ihre Aufgaben strukturieren und bekommen keine Entscheidungen von Personen außerhalb des Teams vorgegeben (Schwaber & Sutherland, 2017). Der Product Owner hat zur Aufgabe, „den Wert des Produktes zu maximieren, der aus der Arbeit des Entwicklerteams entsteht“ (Schwaber & Sutherland, 2017, S. 6). Dies erfüllt er, durch die Priorisierung und Verwaltung der Kundenanforderung im Product Backlog und durch die Sicherstellung, dass das Entwicklerteam sich bei der Entwicklung auf die wertvollsten Anforderungen konzentriert. Das Entwicklerteam übernimmt die Umsetzung der Anforderungen und liefert am Ende jedes Sprints ein auslieferbares Inkrement, also ein Teil des Gesamtproduktes. Der Scrum Master unterstützt das Entwicklerteam als Coach indem er Hindernisse in der Zusammenarbeit beseitigt, Scrum und die Produktentwicklung erklärt sowie die Einhaltung der Scrum-Regeln gewährleistet (Schwaber & Sutherland, 2017).

Der Entwicklungsprozess in Scrum, wie in Abbildung 4 dargestellt, verläuft in iterativen Zyklen, den sogenannten Sprints. Diese haben eine festgelegte Länge von zwei bis vier Wochen und bringen am Ende jeweils ein fertiges Inkrement hervor. Ein Sprint beinhaltet verschiedene Events wie das Sprint Planning, in dem die Arbeit für den nächsten Sprint festgelegt wird, das tägliche Daily Scrum zur Koordination, das Sprint Review zur Überprüfung des Sprints und die Sprint Retrospektive, in dem das Team seine Zusammenarbeit reflektiert und Verbesserungspotenziale für den nächsten Sprint identifiziert (Schwaber & Sutherland, 2017).

Zusätzlich zu den definierten Events sind auch Artefakte ein zentraler Bestandteil des Scrum-Prozesses. Das Product Backlog, verwaltet durch den Product Owner, enthält alle bekannten Anforderungen des Kunden an das Produkt. Das Sprint Backlog ist eine Auswahl an Anforderungen aus dem Product Backlog, die im aktuellen Sprint bearbeitet werden sollen. Das Inkrement ist das Ergebnis eines jeden Sprints und bildet ein Teil des gesamten zu entwickelnden Produkts (Schwaber & Sutherland, 2017).

Zusammengefasst bietet Scrum ein strukturiertes und gleichzeitig flexibles Rahmenwerk für die Entwicklung komplexer Produkte. Jedoch stößt Scrum an Grenzen, wenn mehrere Teams parallel und koordiniert zusammenarbeiten müssen, wie es in größeren Organisationen erforderlich ist. An dieser Stelle wird SAFe relevant.

3.3.3 SAFe-Prinzipien

Grundlage für SAFe ist das Agile Mindset und die sich daraus ergebenden SAFe-Prinzipien (Knaster & Leffingwell, 2017). Das Agile Mindset basiert auf dem Agilen Manifest, welches in dieser Arbeit bereits in Kapitel 2 erläutert wurde. Ergänzend zum Agilen

Manifest hat das Agile Mindset zum Ziel, mit sämtlichen in SAFe umgesetzten Tätigkeiten, Wert zu schaffen (Knaster & Leffingwell, 2017). Um Wert zu schaffen, stützt sich das Agile Mindset auf vier Grundvoraussetzungen, die erfüllt werden müssen, d.h. Innovation, Respekt für Menschen und Kultur, Unternehmerische Verbesserung sowie (Wert-)Fluss (Knaster & Leffingwell, 2017). Zudem werden den Führungskräften eine bedeutende Rolle in Bezug auf das Agile Mindset und damit auf die Verinnerlichung der SAFe-Prinzipien zugeschrieben. Vorausgesetzt für eine erfolgreiche agile Transformation in Organisationen ist die Adaption der Werte und Prinzipien, die sich aus dem Agile Mindset ergeben, durch die Führungskräfte (Knaster & Leffingwell, 2017). Aus den Werten lassen sich die zehn SAFe Prinzipien ableiten, die eine agile und kundenorientierte Arbeitsweise unterstützen. Dazu gehört das Prinzip der inkrementellen Entwicklung mit integrierten Lernzyklen, das durch schnelle Feedbackschleifen Fehler minimiert und eine flexible Anpassung an Kundenbedürfnisse ermöglicht (Knaster & Leffingwell, 2017). Systemdenken stellt sicher, dass Organisationen als vernetzte Systeme betrachtet werden und bereichsübergreifende Zusammenarbeit gefördert wird (Mathis, 2018). Zudem betont SAFe die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, indem es Führungskräfte dazu auffordert, Rahmenbedingungen für selbstbestimmtes Arbeiten zu schaffen (Knaster & Leffingwell, 2017). Ein weiteres wichtiges Prinzip ist die dezentrale Entscheidungsfindung, die operative Entscheidungen in die Hände derjenigen legt, die über das Fachwissen verfügen, um schnellere und fundiertere Entscheidungen zu ermöglichen (Scaled Agile, 2023c). Schließlich hebt SAFe die Bedeutung der Organisation rund um den Wert hervor, um sicherzustellen, dass Prozesse und Strukturen auf die Maximierung des Kundennutzens ausgerichtet sind (Scaled Agile, 2024c).

3.3.4 SAFe-Ebenen

SAFe kann, je nach Bedarf der Organisation, skaliert und konfiguriert werden und lässt sich flexibel an unterschiedliche Rahmenbedingungen anpassen. Für diese Anpassungen bietet SAFe vier verschiedene Ebenen, d.h. Essential, Large Solution, Portfolio und Full SAFe, die aufeinander aufbauen und verschiedene Komponenten beinhalten (Scaled Agile, 2024g).

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Essential-Ebene, da diese Ebene die Grundlage von SAFe bildet und die zentralen Rollen, Artefakte und Events umfasst, die zur Analyse der SAFe-Strukturen mit Hinblick auf die Rolle der PE und damit zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendig sind. Im Folgenden werden die vier Ebenen, insbesondere die Essential-Ebene, genauer beleuchtet.

Essential SAFe stellt die grundlegende Ebene des Scaled Agile Frameworks dar und dient als Ausgangspunkt zur weiteren Skalierung (Scaled Agile, 2024b). Zentral für diese Ebene sind selbstorganisierte Teams, die funktionsübergreifend mit agilen Methoden, wie beispielsweise Scrum, zusammenarbeiten (Scaled Agile, 2024b). Auf der Essential-Ebene bildet der Agile Release Train (ART) das Herzstück. Wie in Abbildung 5 dargestellt, vereint ein ART verschiedene Rollen, Artefakte und Events, die von den agilen Teams genutzt werden können, um Lösungen auf der einfachsten skalierten Ebene entwickeln zu können (Scaled Agile, 2024g). Die Entwicklung erfolgt in sogenannten Programm-Inkrementen (PIs), die einen festen zeitlichen Rahmen zur Entwicklung und Raum zum regelmäßigen Feedback bieten und aus mehreren Iterationen bestehen. In der Regel werden acht bis zwölf Wochen zu einem PI zusammengefasst (Mathis, 2018). Vor dem PI findet das PI-Planning statt, in dem sich die Teams eines ARTs auf eine gemeinsame Vorgehensweise für das folgende PI einigen. In einem zweiwöchentlichen Turnus wird eine Systemdemonstration durchgeführt, um die beteiligten Teams eines ARTs zu synchronisieren und auf einen gemeinsamen Stand zu bringen. Am Ende eines PIs sieht das Rahmenwerk das Event Inspect and Adapt vor. In diesem werden die im vergangenen PI entwickelten Lösungen vorgestellt und evaluiert (Siedl, 2018). Zusätzlich zu den bereits erläuterten Scrum-Rollen, d.h. dem Scrum Master, dem Product Owner und dem Entwicklerteam, definiert SAFe auf der grundlegenden Essential-Ebene Rollen, die zur Leitung und Unterstützung der ARTs vorgesehen sind. ART-Rollen sind der Product Manager, der Release Train Engineer, der System Architect und die Business Owner, welche im folgenden Kapitel genauer erläutert werden (Scaled Agile, 2024b).

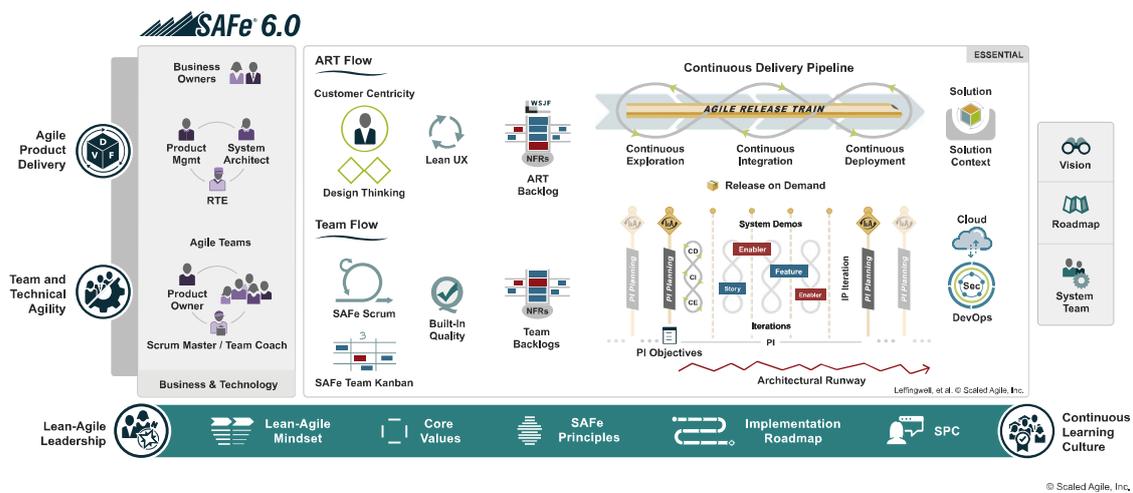


Abbildung 5: Essential SAFe, Quelle: Scaled Agile (2024b)

Die Large-Solution-Ebene baut auf der Essential-Ebene auf und ergänzt diese um weitere Rollen und Praktiken. Diese Ebene von SAFe ist insbesondere für Organisationen relevant, die große Produkte und Lösungen entwickeln müssen mit vielen Teams, die in mehr als einem ART zusammengefasst werden müssen (Scaled Agile, 2023b). Gibt es mehrere ARTs, so werden diese von einem Solution Train koordiniert. Der Solution Train bildet das Herzstück der Large-Solution-Ebene und hat die Aufgabe, mehrere ARTs mit wiederum mehreren Teams auf eine gemeinsame Vision und Vorgehensweise auszurichten (Scaled Agile, 2024a).

Die Portfolio-Ebene stellt eine der komplexesten Ebenen von SAFe dar. Sie dient der Abstimmung von Unternehmensstrategien mit deren Operationalisierung. Auf der Portfolio-Ebene werden Kompetenzen und Praktiken charakterisiert, die vorhanden sein müssen, um Agilität im Rahmen von SAFe für die gesamte Organisation vollständig zu ermöglichen. Auf dieser Ebene wird das Vorgehen zur Optimierung der Unternehmensprozesse, zur Entwicklung einer Strategie sowie zur schnellen Anpassung der Organisation an sich verändernde Rahmenbedingungen beschrieben (Scaled Agile, 2024g).

Die umfassendste Konfiguration von SAFe, welche alle bisher aufgezeigten Ebenen enthält, ist Full SAFe. Neben den bereits dargestellten Ebenen beinhaltet Full SAFe einen Bereich für den Government-Sektor. In diesem wird eine Sammlung von Erfolgsmustern für die Implementierung von Lean-Agilen-Praktiken in öffentlichen Institutionen gefasst (Scaled Agile, 2024g).

3.3.5 SAFe-Rollen

Da sich diese Arbeit auf die Grundlagen von SAFe auf der Essential-Ebene fokussiert, werden in diesem Kapitel lediglich die auf dieser Ebene relevanten Rollen charakterisiert.

Auf der Essential-Ebene lassen sich die Rollen in Team- und ART-Rollen unterscheiden (s. Abbildung 5). Die Teamrollen gehen auf die bereits beschriebenen Rollen in Scrum, dem Entwicklerteam, dem Scrum Master und dem Product Owner, zurück und ergänzen deren Aufgaben um einige SAFe-Spezifika (Scaled Agile, 2024b).

Die agilen Entwicklerteams bilden das Fundament von SAFe und agieren selbstgesteuert und eigenverantwortlich, wodurch sie eine hohe Flexibilität und Entscheidungsfreiheit erhalten (Scaled Agile, 2024h). Die Kernaufgaben der Entwicklerteams bestehen darin, Teilprodukte schnell zu liefern und dabei kontinuierlich Feedback von Kunden einzuholen. Sie passen Vorgehensweisen flexibel an und verbessern ihre Prozesse laufend, was

wiederum zu einem schnellen Lernfortschritt führt (Scaled Agile, 2024h). Ist das zu entwickelnde Produkt zu komplex für ein einzelnes Team, arbeiten mehrere Entwicklerteams in einem Agile Release Train (ART) zusammen (s. Abbildung 5). Sie orientieren sich dabei an einer gemeinsamen Vision und synchronisieren ihr Vorgehen über ART-Events, um die entwickelten Teilprodukte auf das Gesamtprodukt einzustellen (Scaled Agile, 2024h).

Der Scrum Master als Teil des Entwicklerteams übernimmt die Rolle des Coaches für dieses ins SAFe. Insbesondere ist der Scrum Master dafür zuständig, Team-Events zu moderieren, Hindernisse und Unstimmigkeiten im Team zu beseitigen und das Team sowie den ART bei der Erreichung der Ziele zu unterstützen (Scaled Agile, 2024m). Der Scrum Master hat zudem die Aufgabe, die Selbstorganisation innerhalb des Teams zu fördern und trägt dafür Sorge, dass die agilen Werte und Prinzipien von SAFe von den Teammitgliedern verinnerlicht und eingehalten werden (Scaled Agile, 2024k). Da ein erfolgreiches Vorgehen innerhalb von SAFe stark von den individuellen Gegebenheiten und Charakteristiken der Teams abhängig ist (Rubin et al., 2013), sollte ein Scrum Master über Empathie, Konflikt- und Kommunikationskompetenz verfügen (Scaled Agile, 2024k).

Der Product Owner ist ebenfalls Mitglied des Entwicklerteams und trägt die Verantwortung für die Maximierung des vom Team gelieferten Wertes. Der Product Owner ist ein entscheidender Vermittler zwischen dem Kunden und dem Team. Diese Rolle erfordert, dass der Product Owner die Interessen verschiedener Stakeholder vereint und somit sicherstellt, dass das entwickelte Produkt kontinuierlich verbessert wird (Scaled Agile, 2024l). Zu den Kernaufgaben eines Product Owner gehören die Priorisierung und Verwaltung des Backlogs, das Einholen und Anwenden von Feedback sowie die Unterstützung des Teams bei der Produktentwicklung (Paasivaara & Kruchten, 2020; Scaled Agile, 2024j), beispielsweise indem der Product Owner das Team vor widersprüchlichen Anforderungen verschiedener Stakeholder schützt und eine konsistente Ausrichtung der Produktentwicklung sicherstellt (Remta & Buchalceková, 2021). Um diesen Tätigkeiten gerecht zu werden, benötigt der Product Owner Kompetenzen wie Priorisierungsvermögen, eine klare Kommunikation und Motivationskraft (Paasivaara & Kruchten, 2020).

ARTs bestehen aus verschiedenen agilen Teams und koordinieren diese, indem sie gemeinsam planen und entwickeln. Die ART-Rollen Systemarchitekt, Product Manager, Release Train Engineer und Business Owner unterstützen dabei, die ARTs zu leiten und aufeinander abzustimmen (Scaled Agile, 2024b).

Als Teil der ART-Leitung ist der Systemarchitekt für die Entwicklung und Kommunikation einer Vision auf ART-Ebene verantwortlich, die für alle Teams eines ARTs gilt und deren Teilproduktentwicklung leitet. Diese Vision stellt sicher, dass die Ausrichtung mit den übergeordneten Geschäftszielen in Einklang steht und schafft eine Grundlage für die Zusammenarbeit der Teams innerhalb des ARTs. Der Systemarchitekt arbeitet dabei eng mit dem Produktmanagement, dem Release Train Engineer und den Business Ownern zusammen (Scaled Agile, 2024i).

In Zusammenarbeit mit dem Systemarchitekten, dem Release Train Engineer und den Business Ownern steuert auch der Product Manager den Agile Release Train. Der Product Manager übernimmt dabei die Verantwortung für die Verwaltung des Gesamtproduktes und achtet darauf, dass dieses den Kundenbedürfnissen entsprechend sowie praktikabel und nachhaltig ist. Diese Rolle garantiert die Entwicklung von Produkten, die sowohl wirtschaftlich als auch technisch umsetzbar sind (Scaled Agile, 2024i). Dabei fungiert er als wichtigster Ansprechpartner für den Kunden und stellt das Bindeglied zwischen den internen Entwicklerteams und den externen Kunden dar. Ziel ist die Sicherstellung eines hohen Produktnutzen für den Kunden (Remta & Buchalcevová, 2021).

Der Release Train Engineer fungiert als Leiter und Coach für den ART und stellt eine effektive Zusammenarbeit der Teams innerhalb eines ARTs sicher, indem er beispielsweise ART-Events zur Abstimmung organisiert und moderiert. Zudem unterstützt der Release Train Engineer die Teams bei der Identifikation und Beseitigung von Hindernissen in der Zusammenarbeit sowie der Kommunikation der Teams untereinander und im Risikomanagement (Scaled Agile, 2024m). Zusätzlich fördert der Release Train Engineer die kontinuierliche Verbesserung des Vorgehens, indem er Impulse für Prozessanpassungen gibt und Coaching auf ART-Ebene anbietet (Scaled Agile, 2024o). Dem Release Train Engineer kann demnach auch eine strategische Rolle in der agilen Transformation der gesamten Organisation zugeschrieben werden. Er coacht nicht nur Teams, sondern auch Führungskräfte, um das agile Mindset sowie agile Werte, Prinzipien und Praktiken über die Grenzen des ARTs hinaus zu etablieren (Scaled Agile, 2024m).

Business Owner agieren als Schnittstelle zwischen strategischer Führung und operativer Umsetzung und gewährleisten, dass die Aktivitäten im ART auf die Unternehmensziele abgestimmt sind. Auch wenn die Entscheidungsfindungen weitgehend an die ARTs dezentralisiert wird, bleiben Business Owner für die übergeordnete Verantwortung hinsichtlich des Wachstums der Organisation und der langfristigen Sicherstellung der

Ergebnisse zuständig. Diese Rolle umfasst demnach auch die Sicherstellung der Geschäftsergebnisse (Scaled Agile, 2024d).

Betrachtet man die Rollen in SAFe zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Rahmenwerk keine entwicklungsfremden Rollen und Bereiche wie die PE berücksichtigt (Putta et al., 2018). An dieser Stelle wird die Relevanz der Forschungsfrage nach jener Rolle besonders deutlich. Um diese Frage beantworten zu können, wurde in den bisher behandelten Kapiteln die theoretische Grundlage zu Agilität und Scaled Agility gelegt sowie SAFe als konkret zu betrachtendes Rahmenwerk skaliertes Agilität charakterisiert. Um die Rolle der PE in diesem Rahmenwerk zu untersuchen, ist es zusätzlich von Nöten, PE in den agilen Kontext theoretisch einzuordnen.

4 Agile Personalentwicklung

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird zunächst eine Einführung zur PE im agilen Kontext und eine Einordnung der lerntheoretischen Grundlagen gegeben. Weiter werden die Aufgaben und Rolle von PE in Hinblick auf die agile Transformation im Rahmen vorhandener Forschung beleuchtet, um folglich ein theoretisches Fundament für die Erörterung der Fragestellung zur Rolle der PE im agilen Rahmenwerk SAFe zu schaffen.

4.1 Einführung

Die PE umfasst „Maßnahmen zur Vermittlung von Qualifikationen, welche die aktuellen und zukünftigen Leistungen [...] steigern (Bildung), sowie Maßnahmen, welche die berufliche Entwicklung [...] unterstützen (Förderung)“ (Stock-Homburg, 2010, S. 205). In einer zunehmend von Dynamik und Unsicherheit geprägten Arbeitswelt muss PE jedoch eine tiefgreifende Transformation durchleben und sich über ein organisatorisches Element, das lediglich Lernprozesse verwaltet, hinaus entwickeln. Vielmehr sollte die PE eine strategische Rolle innehaben, um die Herausforderungen der kontinuierlichen Veränderung in der Arbeitswelt proaktiv zu gestalten (Graf, 2017).

Ein zentraler Aspekt dieser Transformation ist das Konzept des New Learning, das auf die veränderten Anforderungen einer agilen Arbeitswelt reagiert. Während klassische Weiterbildungsformate auf planbare, langfristige Entwicklungen abzielen, rückt New Learning das informelle, selbstgesteuerte Lernen in den Fokus (Graf, 2017). Der Großteil der Kompetenzerweiterungen am Arbeitsplatz finden durch informelles Lernen statt, welches direkt in der Arbeitssituation entsteht. Mitarbeitende erwerben neues Wissen genau dann, wenn sie es für die Lösung eines aktuellen Problems benötigen. Dies erfordert,

dass PE nicht mehr vorgefertigte Lerninhalte zentral steuert, sondern Rahmenbedingungen schafft, die individuelles, situatives und selbstorganisiertes Lernen ermöglichen (Graf, 2017).

Agiles Lernen, als eine Ausprägung des New Learnings, überträgt die Werte des agilen Manifests auf die Lernwelt. Hierbei stehen die individuellen Lernbedarfe der Mitarbeitenden und ihre Interaktionen im Vordergrund. Lernangebote sind flexibel und praxisorientiert, anstatt auf starren Prozessen zu basieren. Agiles Lernen findet zudem verstärkt in sozialen Netzwerken und kollaborativen Umgebungen statt, wodurch auch der Austausch mit anderen Lernenden zu einem integralen Bestandteil des Prozesses wird (Mücke, 2024).

Die Fokussierung auf New Learning und agiles Lernen zeigt auf, wie PE im agilen Kontext eine transformative Rolle einnimmt. In den folgenden Kapiteln wird diese Rolle genauer beleuchtet.

4.2 Konstruktivismus als lerntheoretische Grundlage

Einleitend muss festgehalten werden, dass Lerntheorien unterschiedliche Perspektiven auf das Lernen bieten. Die jeweiligen Theorien sind vom wissenschaftlichen Zeitgeist geprägt und beanspruchen nicht die absolute Wahrheit (Reinmann, 2015). Der Konstruktivismus, als eine Lerntheorie, propagiert Kernaspekte wie Selbstorganisation, Selbststeuerung und Eigenverantwortung in Bezug auf Lernen, die sich auch in den vorhergehenden Betrachtungen zur Agilität, insbesondere dem agilen Mindset und den agilen Werten, wiederfinden lassen (Reich & Siebert, 2005). Diese Parallelen bieten Grund zur Annahme, dass der Konstruktivismus als Lerntheorie eine relevante Grundlage für die Betrachtung der PE im agilen Kontext darstellt und deren Aufgaben- und Rollenverständnis in diesem Rahmen beeinflusst.

Der Konstruktivismus bezeichnet verschiedene „Überzeugungen bezüglich der Möglichkeit und Grenzen der Wahrnehmung, des Lernens und der Erkenntnis“ (Tenorth & Tippelt, 2012, S. 418) und beschreibt Lernen, Denken und Wahrnehmung als einen subjektiven Prozess, der auf individuellen Interpretationen und Konstruktionsprozessen basiert (Reinmann, 2015; Tenorth & Tippelt, 2012). In diesem Prozess bauen Lernende durch Vorerfahrungen geprägte, individuelle Wissensstrukturen auf, die durch reflektiertes Handeln und soziale Interaktionen erweitert werden (Meissner, 2014; Tobinski & Fritz, 2014). Eine objektive Wahrnehmung der Realität wird abgelehnt, da diese immer durch die Perspektive des Individuums beeinflusst wird (Baumgartner & Payr, 1999). Dementsprechend geht der Konstruktivismus davon aus, dass vorhandenes Wissen nicht

weitergegeben, sondern neu konstruiert wird, „indem es in bestehende Wissensstrukturen integriert wird“ (Tenorth & Tippelt, 2012, S. 418). Der eigenaktive Prozess des Lernens kann dabei lediglich durch die Umwelt angeregt, jedoch nicht von dieser bestimmt werden. Weniger spielt also die direkte Wissensvermittlung eine Rolle. Vielmehr steht die Schaffung von Kontexten, die eigenständige Lernprozesse fördern, im Mittelpunkt (Reinmann, 2015). Selbststeuerung und die bewusste Auseinandersetzung mit der Umwelt stellen dabei wichtige Aspekte für die Lernenden im Lernprozess dar (Tobinski & Fritz, 2014). Lernen im Sinne des Konstruktivismus kann folglich als individuell, aktiv, situativ, sozial und konstruiert charakterisiert werden (Meissner, 2014).

Die im Konstruktivismus beschriebene „Auseinandersetzung mit der Umwelt“ (Tobinski & Fritz, 2014, S. 231) als Voraussetzung zum Wissenserwerb sowie Eigenschaften der Lernenden wie Selbstorganisation, Selbststeuerung und Eigenverantwortung (Reich & Siebert, 2005) lässt auch im organisationalen Kontext auf die Notwendigkeit zur Gestaltung von Lernumgebungen schließen, die eigenständiges und kollaboratives Lernen fördern. Die Entwicklung von Selbstorganisation, Selbststeuerung und Eigenverantwortung als Kompetenzen stellt eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen dieser Art des Lernens dar. Diesbezüglich kommt der PE im Kontext agiler Organisationsformen und dynamischer Arbeitsumfelder eine entscheidende Bedeutung zu, die im Folgenden genauer erläutert wird.

4.3 PE als Strategie

Um PE im agilen Kontext besser zu verstehen, sollte der Fokus zuerst auf die Notwendigkeit ihrer strategischen Verankerung in der Organisation als Grundlage ihrer Wirksamkeit gerichtet werden. Diese ist von zentraler Bedeutung, um die Ziele der Organisation, nicht nur operativ, sondern nachhaltig als strategischer Partner zu unterstützen und damit einen Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation zu leisten (Graf, 2017). Die PE agiert demnach, indem sie die Bedarfe in der Organisation analysiert, Unternehmens- oder Abteilungsstrategie in konkrete Entwicklungskonzepte übersetzt und somit als Sparringspartner der Organisation zur Wertschöpfung beiträgt (Graf, 2017). Durch die Ableitung von Entwicklungskonzepten aus der Organisationsstrategie bietet sich wiederum die Möglichkeit, sich daraus ergebende organisationale Lernziele zu definieren. Durch die enge Verknüpfung mit der Organisationsstrategie kann es der PE gelingen, Lernziele abzuleiten und die organisationalen Ziele messbar zu machen (Graf, 2017).

Ein wesentliches Element strategischer PE ist die Ausarbeitung von Prozessen, die sich an den organisationalen Zielen orientieren. Diese umfassen unter anderem die

Festlegung konkreter Entwicklungsziele, daraus ableitend die Identifikation relevanter Zielgruppen und die Analyse der bestehenden Kompetenzen. Aufbauend darauf definiert die PE strategische Kompetenzanforderungen und entwickelt zielgruppengerechte Maßnahmen, die die Zielerreichung der Organisation unterstützen, und gleichzeitig langfristige Lernprozesse etablieren (Graf, 2017).

Die PE als Strategie in der Organisation zu verankern, bildet demnach die Voraussetzung für ihre Wirksamkeit im agilen Umfeld. Erst durch die strategische Ausrichtung kann die PE einen langfristigen Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation leisten.

4.4 PE als Förderin agiler Lernkulturen

Die PE in agilen Organisationen hat zudem die Rolle als Treiberin für die Etablierung und Förderung einer lernförderlichen Kultur, die im Folgenden als agile Lernkultur beschrieben wird. Ziel ist es, durch die Gestaltung einer agilen Lernkultur sowohl Transformations- und Arbeitsprozesse zu unterstützen, als auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern (Graf, 2017).

Die Lernkultur besteht aus den grundlegenden lernbezogenen Überzeugungen, Werten, Normen und Einstellungen sowie den dazugehörigen Verhaltenserwartungen. Sie beeinflusst die mit dem Lernen in der Organisation verbundenen Wahrnehmungen, Gedanken, Handlungen und Gefühle und verdeutlicht die Bewertung und damit einhergehend den Stellenwert des Lernens in der Organisation. Lernkultur manifestiert sich in beobachtbarem Verhalten und Artefakten.

(Foelsing & Schmitz, 2021, S. 189)

Die Rolle der Lernenden und Lehrenden, die Lernräume sowie Lernvoraussetzungen prägen die Lernkultur. Außerdem können Annahmen zur Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeitenden, die generelle Bedeutung von Lernen in der Organisation sowie lerntheoretische Grundannahmen die Lernkultur beeinflussen (Foelsing & Schmitz, 2021). Die Lernkultur kann als Teil der übergreifenden Organisationskultur verstanden werden und zählt auf deren Entwicklung ein (Foelsing & Schmitz, 2021). Agile Lernkulturen zeichnen sich durch den hohen Stellenwert aus, der dem kollaborativen Lernen beigemessen wird. „Kontinuierliches, team- und netzwerkorientiertes Lernen wird als zentral erachtet, um aktuelle Herausforderungen bewältigen zu können“ (Foelsing & Schmitz, 2021, S. 198) und um anpassungsfähig zu sein. Hierbei wird Lernen nicht nur als individueller Prozess verstanden, sondern auch als ein sozialer und kollaborativer Vorgang, der bereichs- und hierarchieübergreifend in Netzwerken stattfindet (Mücke, 2024). In einer agilen Lernkultur wird das Lernen eng mit der Arbeit verknüpft und erfolgt im und durch den Arbeitsprozess. Es gilt das Prinzip, dass „das größte Lernhindernis eine Arbeit ist, in der es

nichts zu lernen gibt“ (Mücke, 2024, S. 50). Dieser Ansatz betont die Bedeutung von Learning-on-Demand in einer agilen Lernkultur, also die Möglichkeit, Lernprozesse selbstgesteuert zu starten, wenn ein konkreter Lernbedarf besteht (Mücke, 2024). Hierdurch wird Lernen zeitlich und räumlich flexibler arrangiert und stärker an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst.

In einer agilen Lernkultur übernimmt die PE demnach die Verantwortung für die Weiterentwicklung und Pflege der Lernkultur, indem sie den Wandel zu einer selbstlernenden Organisation begleitet und Rahmenbedingungen schafft, die die Verankerung des Lernens als festen Bestandteil der Organisationskultur und im Arbeitsprozess zum Ziel haben (Graf, 2017). Dazu gehört beispielsweise auch die Förderung eines reflektierenden Umgangs mit Erfahrungen und vorhandenem Wissen. Regelmäßige Reflexionen ermöglichen es Teams und Einzelpersonen, Erkenntnisse aus vergangenen Aktivitäten abzuleiten und Handlungsstrategien schrittweise zu verbessern (Mücke, 2024). In diesem Kontext versteht sich die PE als Begleiterin des Lernprozesses, der Mitarbeitenden nicht nur den Zugang zu Wissen und Lernressourcen ermöglicht, sondern auch lernförderliche Netzwerke innerhalb der Organisation etabliert (Graf, 2017).

Gleichzeitig hat die PE als einzige Instanz in der Organisation „die gesamte Lernlandschaft des Unternehmens im Blick“ (Graf, 2017, S. 167). Zu dieser Lernlandschaft gehören im Rahmen agiler Lernkulturen insbesondere verschiedene agile Lernformate. Agile Lernformate manifestieren die Lernkultur und wirken auf diese zurück (Foelsing & Schmitz, 2021). Sie zeichnen sich durch ein hohes Maß an Selbststeuerung und Kooperation unter den Lernenden aus und stehen häufig in direktem Zusammenhang mit deren Arbeitsrealität. Zudem fördern sie informelles Lernen durch die eigenverantwortliche Auswahl von Lerninhalten und Methoden durch die Lernenden (Graf, 2017). Beispiele für solche Formate sind BarCamps, Hackathons und Brown Bag Meetings. BarCamps ermöglichen es den Teilnehmenden, das Programm und die Inhalte einer Tagung oder eines Workshops selbst zu gestalten, während Hackathons IT-Probleme, meist in mehrtägigen Veranstaltungen, kollaborativ lösen (Graf, 2017; Mücke, 2024; Muuß-Merholz, 2019). Brown Bag Meetings fördern kontinuierliche Weiterbildung in kurzen, informellen Sessions, meist zur Mittagszeit, die direkt im Arbeitsalltag stattfinden und sich somit leicht in diesen integrieren lassen (Graf, 2017). Darüber hinaus kann die PE in agilen Lernkulturen Mitarbeitenden beispielsweise die Möglichkeit geben, über Profile in Netzwerken ihre Kompetenzen und Interessen sichtbar zu machen, um so geeignete Lernpartnerschaften zu bilden oder auf Expertenwissen zuzugreifen (Sauter et al., 2018).

Es kann also festgestellt werden, dass nicht nur der PE, sondern auch den Lernenden in agilen Lernkulturen eine sich stärker darstellende Eigenverantwortung für berufliche Kompetenzentwicklung zugeschrieben wird, indem sie ihre Lernprozesse immer mehr selbst steuern und organisieren (Graf, 2017). Jedoch müssen diese Kompetenzen der Selbststeuerung und Eigenverantwortung ebenfalls entwickelt werden, damit eine PE im agilen Umfeld wirken kann. Die Rolle der PE als Entwicklerin agiler Kompetenzen wird folglich im nächsten Kapitel thematisiert.

4.5 PE als Entwicklerin agiler Kompetenzen

Die Entwicklung agiler Kompetenzen ist eine weitere essenzielle Aufgabe der PE in Bezug auf Agilität. Gemäß Sauter et al. (2018) sind agile Kompetenzen „sich selbst immer weiterentwickeln, selbstorganisiertes Agieren, Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen, eine konsequente Kundenorientierung, Zielstrebigkeit, Experimentierfreude und eine ausgeprägte Neugierde“ (S. 24). Ergänzend definieren Assies et al. (2021) „Ergebniskompetenz, Innovationsmanagement, unternehmerische Orientierung, Kooperation, Veränderungsbereitschaft, agiles Projektmanagement, Kreativität, Digitalkompetenz und Lern- und Entwicklungsbereitschaft“ (S. 194) als zentrale agile Kompetenzen. Insbesondere die Förderung der Selbstorganisation und der Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, sind Kernaufgaben der PE. Mitarbeitende benötigen agile Kompetenzen, um einerseits in agilen Arbeitsumfeldern erfolgreich zu agieren, aber auch um in agilen Lernkulturen lernen zu können (Graf, 2017).

Verknüpft man die agilen Kompetenzen mit den Eigenschaften des bereits in dieser Arbeit beschriebenen agilen Mindsets, so lassen sich durchaus Parallelen erkennen. Auch dieses zeichnet sich durch Kompetenzen und Eigenschaften wie „Vertrauen, Verantwortung und Eigenverantwortung, kontinuierliche Verbesserung, Lernbereitschaft, Offenheit sowie die Bereitschaft zu kontinuierlicher Anpassung und Wachstum“ (Mordi & Schoop, 2020, S. 9) aus. In der Konsequenz kann davon ausgegangen werden, dass der PE mit der Rolle der Entwicklerin agiler Kompetenzen gleichermaßen die Aufgabe zur Entwicklung und Stärkung des agilen Mindsets der Mitarbeitenden zugeschrieben werden kann, welches wiederum auf die agilen Werte und, folglich, agilen Prinzipien einer Organisation wirkt. In Bezug auf die agilen Praktiken stellt auch die Entwicklung methodischer Kompetenzen eine relevante Aufgabe der PE dar. Die Anwendung agiler Methoden wie beispielsweise Scrum, wie im agilen Rahmenwerk SAFe praktiziert, sowie Kanban oder Design Thinking unterstützen Mitarbeitende dabei, agil zu arbeiten (Assies et al., 2021). Ein erneuter Blick auf Abbildung 2 und das Modell der Agilen Zwiebel von Measey (2015)

bestärkt die Annahme, dass ohne die Entwicklung agiler Kompetenzen im Rahmen des agilen Mindsets, die Entwicklung agiler Methodenkompetenzen weniger erfolgreich sein könnte. Die agilen Praktiken bauen auf dem agilen Mindsets auf und können demnach erst nach dessen Verinnerlichung nachhaltig entwickelt werden. Dies verdeutlicht zudem die Relevanz der Rolle der PE als Entwicklerin agiler Kompetenzen in agilen Arbeitsumfeldern.

4.6 PE als Wissensmanagerin

„Wissensmanagement wird als Komplex von Steuerungsaufgaben verstanden, der alle Prozesse, Methoden und Strukturen einer Organisation umfasst, die sich mit Wissen befassen“ (Brücher, 2004, S. 11). Die PE in agilen Arbeitskontexten fungiert demnach ebenfalls als Wissensmanagerin, da sie beispielsweise geeignete Instrumente zur Vernetzung bereitstellt, Lernpartnerschaften in der Organisation initiiert oder bedarfsgerechte Tools zur Wissenssicherung entwickelt und vorhält (Graf, 2017). Dabei unterstützt die PE Führungskräfte und Mitarbeitende dabei, Wissensquellen zu eröffnen, Wissen zu sichern und in der Konsequenz, gemeinsame Vorgehensweisen zur Verbreitung von Wissen zu erarbeiten (Graf, 2017). Ein zentraler Beitrag der PE in Bezug auf das Wissensmanagement besteht zudem darin, die Kollaboration und den Wissensaustausch in der Organisation sowie die Identifizierung von Wissensträgern und -trägerinnen zu fördern (Graf, 2017). Diese Aufgabe umfasst ebenfalls das Vernetzen von Wissen durch technische Unterstützung. Zusätzlich gilt es, Wissen in der Organisation langfristig zu sichern und auch den Wissenstransfer bei Ausscheiden oder Rollenwechsel zu unterstützen (Graf, 2017).

4.7 PE als Lerncoach

Die PE übernimmt in agilen Organisationen zunehmend die Rolle eines Lerncoachs. In dieser Rolle hat sie die Aufgabe, „Mitarbeitende bei der Entwicklung von Lernkompetenzen sowie bei der Analyse und Umsetzung individueller Maßnahmen zur Leistungssteigerung und zum Leistungserhalt“ (Graf, 2017, S. 160) zu unterstützen.

Insbesondere in Bezug auf das selbstgesteuerte Lernen wird diese Rolle der PE relevanter. Selbstgesteuertes Lernen, das im agilen Kontext zunehmend an Bedeutung gewinnt, setzt Motivation, gezieltes Lernmanagement, Selbstreflexion und Neugier der Lernenden voraus (Graf, 2017). Es ermöglicht den Lernenden, selbst zu entscheiden, was, wann und wie sie lernen, basierend auf ihren spezifischen Bedürfnissen. Dabei übernehmen sie die Verantwortung für den gesamten Lernprozess, von der Zieldefinition

über die Initiierung und Steuerung bis hin zur Bewertung des Lernerfolgs (Foelsing & Schmitz, 2021).

Um selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen, hat die PE als Lerncoach die Aufgabe, passende Rahmenbedingungen zu schaffen und die Lernenden auf ihrem Weg der Suche, Erprobung und Aneignung von Wissen zu begleiten. Dazu gehören beispielsweise die Gestaltung und Sicherstellung von Lernräumen und -zeiten, die Organisation von Entwicklungsplänen und die Einführung von Lerntagebüchern und Coaching-Angeboten. Es können Praxisprojekte initiiert werden, um das Lernen mit der Arbeit zu verbinden und den Austausch in kollaborativen Netzwerken zu ermöglichen (Graf, 2017). Dies befähigt die Lernenden, ihre Lernkompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Im Rahmen agiler PE verschiebt sich der Fokus von einer zentral gesteuerten Funktion der Bereitstellung von Lerninhalten hin zu einer unterstützenden Rolle, bei der Lernende ihre Prozesse eigenständig gestalten können. Die Personalentwicklung fungiert zunehmend als Lernplanerin, die den Lernrahmen entwickelt und organisiert, während Trainer und Trainerinnen als Lernbegleitende Bedingungen für selbstorganisierte Lernprozesse schaffen (Erpenbeck & Sauter, 2016). Diese Veränderungen betonen die Notwendigkeit, Mitarbeitende nicht nur bei der Wissensaneignung zu unterstützen, sondern ihnen auch die Werkzeuge an die Hand zu geben, ihre Lernstrategien eigenverantwortlich zu gestalten.

5 Eine Personalentwicklungsperspektive auf SAFe

Um die Frage nach der Rolle von PE in SAFe beantworten zu können, ist es notwendig, das Rahmenwerk in Hinblick auf bereits verankerte PE-Strukturen genauer zu betrachten. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund bedeutend, dass die PE als eigene Rolle in SAFe nicht vorgesehen ist. Es erfordert demnach einer Analyse von Schnittstellen von PE in SAFe, um das zugrundeliegende Forschungsinteresse dieser Arbeit zu verfolgen. Die in diesem Kapitel behandelten Artefakte, Events und Rollen aus SAFe werden mit Hinblick auf die theoretischen Grundlagen zur agilen PE (s. Kapitel 4) in den folgenden Unterkapiteln strukturiert und in Zusammenhang gebracht. Die Abbildung 6 bietet einen Überblick über die in diesem Kapitel behandelten PE-Strukturen in SAFe auf der Essential-Ebene.

Eine Personalentwicklungsperspektive auf SAFe

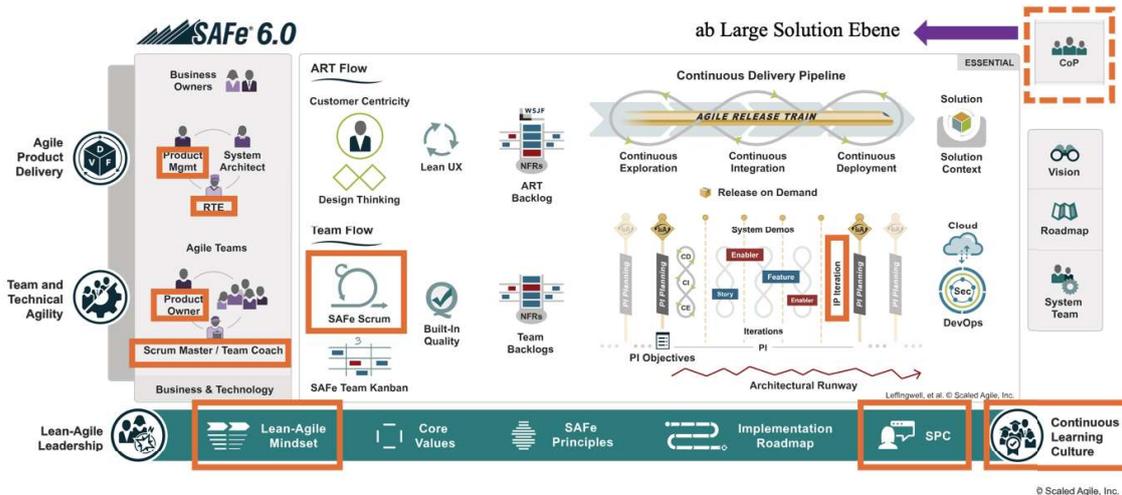


Abbildung 6: Eine Personalentwicklungsperspektive auf SAFe, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Scaled Agile (2024b)

5.1 SAFe und eine agile Lernkultur?

In den folgenden Unterkapiteln wird untersucht, an welchen Stellen innerhalb des SAFe-Rahmenwerks PE stattfindet, mit besonderem Fokus auf die Förderung einer agilen Lernkultur als Bestandteil agiler PE.

5.1.1 Continuous Learning Culture

Wie in Kapitel 4.4 bereits erläutert, ist eine agile Lernkultur insbesondere durch die Verankerung des Lernens als fester Bestandteil der Organisationskultur geprägt. Das Lernen findet in Netzwerken und meist kollaborativ statt (Mücke, 2024). Wirft man nun einen Blick auf das Rahmenwerk SAFe ist in diesem eine agile Lernkultur theoretisch verankert. SAFe spricht in diesem Zusammenhang von der Continuous Learning Culture (CLC). Diese ist ein fundamentaler Bestandteil des Rahmenwerks, was durch ihre Abbildung im Schaubild zu SAFe deutlich wird (s. Abbildung 6). Die CLC im Rahmen von SAFe beschreibt eine Reihe von Werten und Praktiken, die dazu ermutigen, Wissen, Leistung, Innovation und Kompetenz kontinuierlich zu steigern (Scaled Agile, 2023a). Die CLC besteht dabei aus drei Ebenen, die SAFe als Learning Organization, Innovation Culture und Relentless Improvement bezeichnet (Scaled Agile, 2023a).

Die Ebene der Learning Organization beschreibt die ständige Entwicklung aller Mitarbeitenden einer Organisation, damit sich diese an sich ändernde Begebenheiten laufend anpassen kann. Lernende Organisationen zeichnen sich insbesondere durch die Wissensgenerierung, -sicherung und -weitergabe aus, während sie die neugewonnenen Erkenntnisse in ihre Prozesse stetig integrieren (Senge, 2006). Wie in der Abbildung 7 ersichtlich wird, stützt SAFe die Learning Organization auf fünf Elemente, die auf den

Annahmen zur agilen Transformation von Senge (2006) beruhen. Personal Mastery beschreibt die Entwicklung von Mitarbeitenden mit einem T-förmigen Kompetenzprofil, d.h. einerseits ein breites Wissen über verschiedene Disziplinen hinweg und, andererseits, tiefgehender Expertise in ihren Spezialgebieten. Dieses Element wird im Kapitel 5.2 genauer beleuchtet. Außerdem verfügen lernende Organisationen über eine aussagekräftige Vision und verfolgen durch systemisches Denken einen ganzheitlichen Ansatz zur Problemlösung und Entwicklung. Hier lassen sich Parallelen zu den SAFe-Prinzipien feststellen, von denen Systemisches Denken eines darstellt (s. Kapitel 3.2.3). Darüber hinaus geht SAFe von lernenden Organisationen aus, wenn sie bestehende Annahmen reflektieren und neue Modelle auf Basis gemeinsamer Prinzipien entwickeln sowie kollaborativ lernen und arbeiten. Wie bereits in der Literaturrecherche zur Agilen PE und ihrer Aufgabe als Förderin agiler Lernkulturen (s. Kapitel 4.4) hervor ging, werden auch in SAFe Mitarbeitende dazu ermutigt, Lernnetzwerke über Organisationsgrenzen hinweg und außerhalb der Organisation aufzubauen.

Die Ebene der Innovation Culture in der CLC beschreibt eine Kultur, die kreatives Denken und Neugierde fördert und in der Mitarbeitende dazu ermutigt werden, mit eigenen Ideen zu experimentieren und bestehende Prozesse ständig zu hinterfragen und weiterzuentwickeln (Scaled Agile, 2023a). Dafür empfiehlt Scale Agile (2023a) in der CLC die folgenden Praktiken:

- Der Aufbau einer Innovationskultur erfordert die Förderung von Mut, Risikobereitschaft und strukturierter Unterstützung durch Coaching und Training (Scaled Agile, 2023a). Hier werden die Parallelen von agiler PE in Bezug auf die CLC deutlich. Außerdem lässt sich erneut das agile Mindset als Basis einer funktionierenden CLC und damit dem Erfolg von SAFe feststellen.
- Es muss Raum und Zeit für Innovation und Lernen geschaffen werden. SAFe sieht dafür z.B. die IP-Iteration vor, auf die im Kapitel 5.1.2 genauer eingegangen wird.
- In der CLC ist Lernen durch regelmäßige Feedbackschleifen und Retrospektiven verankert, diese werden in Kapitel 5.3.2 genauer beleuchtet.
- Es wird empfohlen, das Vorgehen und die Prozesse ständig zu überprüfen und anzupassen, um innovative Ideen in diese zu integrieren.
- Innovation erfordert strukturelle Veränderungen und dezentralisierte Entscheidungsfindung.

Die dritte Ebene der CLC Relentless Improvement stellt die kontinuierliche Verbesserung als wichtigen Teil der CLC und als Grundwert von SAFe in den Mittelpunkt. Hier wird zum Ausdruck gebracht, dass die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und Produkte für das Überleben einer Organisation unerlässlich ist und für diese Priorität, Ressourcen und Sichtbarkeit eingeräumt werden sollten (Scaled Agile, 2023a). Relentless Improvement ist in SAFe Teil der CLC, da eine kontinuierliche Verbesserung eine Umgebung der Wissens- und Kompetenzerweiterung voraussetzt, die eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit, regelmäßige Reflexion und selbstständige Lösungsfindung fördert (Scaled Agile, 2023a).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die CLC in SAFe Lernen als integralen Bestandteil der Organisationskultur verankert und somit eine Umgebung, in der kontinuierliches, team- und netzwerkorientiertes Lernen zentral ist, unterstützt. Dies deckt sich mit den Zielen agiler PE, die darauf abzielt, eine agile Lernkultur in Organisationen zu etablieren. Die CLC stärkt damit die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für ihre Kompetenzentwicklung und schafft eine Kultur der Reflexion und kontinuierlichen Verbesserung, was essenziell für eine lernende Organisation im agilen Kontext ist.

5.1.2 Iteration für Innovation und Planung

Wie in der Abbildung 6 deutlich wird, ist die Iteration für Innovation und Planung (IP-Iteration) eine spezielle Iteration, die in jedem PI vorgesehen ist. Diese Phase im PI dient nicht nur als Puffer für das Erreichen der PI-Ziele, sondern schafft auch Zeit und Gelegenheit für Lernen und Weiterbildung in den Entwicklerteams. Betrachtet man die IP-Iteration mit Hinblick auf PE lässt sich feststellen, dass SAFe mit dieser Phase eine fest im Arbeitsprozess verankerte und in einem regelmäßigen Rhythmus wiederkehrende Lernzeit schafft und damit bedeutend zur Etablierung einer agilen Lernkultur in mit SAFe arbeitenden Organisationen beitragen kann (s. Kapitel 4.4). In dieser Zeit können Teams an Schulungen teilnehmen, sich Kenntnisse zu neuen Technologien aneignen und innovative Ideen entwickeln, die in zukünftigen Iterationen umgesetzt werden können. Es wird nicht produktiv an der Entwicklung neuer Produkte gearbeitet, sondern Zeit zum Lernen eingeräumt (Scaled Agile, 2024o). Die IP-Iteration hat neben der Weiterentwicklung der Kompetenzen, ein höheres Engagement und die Widerstandsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen sowie Zeit für Innovation und Reflexion zu schaffen, was sich wiederum auch in der CLC widerspiegelt (Scaled Agile, 2024o). Zusätzlich schafft sie Raum für weitere Events im PI, die zur Reflexion und ständigen Verbesserung einladen, wie dem Event Inspect and Adapt und dem PI-Planning (Scaled Agile, 2024o).

Schlussfolgernd lässt sich feststellen, dass die IP-Iteration in SAFe strukturierte Zeiträume für Lernen und Reflexion schafft, was die regelmäßige Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden begünstigt. Dies entspricht dem Konzept agiler PE, das Lernen als festen Bestandteil der Arbeit zu betrachten.

5.2 SAFe und agile Kompetenzen?

Dieses Kapitel analysiert, wo im SAFe-Rahmenwerk die Förderung agiler Kompetenzen vorgesehen und gestärkt wird.

5.2.1 Lean-Agile Mindset

Das Lean-Agile Mindset ist die Kombination von Überzeugungen, Annahmen, Einstellungen und Handlungen von in SAFe tätigen Personen, die sich Konzepte des Lean Thinkings und des Agilen Manifests (s. Kapitel 2.1) zu eigen machen (Scaled Agile, 2024r). Es bildet die Grundlage für die Anwendung von SAFe-Prinzipien und -Praktiken und gibt die notwendigen Werkzeuge vor zur Transformation in SAFe-Organisationen (Scaled Agile, 2024r). Das Lean-Agile Mindset als Bestandteil im Rahmenwerk SAFe (s. Abbildung 6) baut demnach auf dem agilen Mindset auf, welches Teil des agilen Manifests, und damit unabhängig vom Rahmenwerk definiert, und bereits in Kapitel 2.2 ausführlich betrachtet wurde. Lean Thinking als zweiter Teil des Lean-Agile Mindsets bezeichnet „einen Denkansatz, nach dem in einem Unternehmen mit Hilfe einer effizienten Organisation Wert geschaffen werden soll, ohne Verschwendung zu erzeugen“ (Schuh, 2013). Dabei ist auch relevant, wie der Wert geschaffen wird. Hohe Qualität, Respekt für Mensch und Gesellschaft, eine hohe Arbeitsmoral, sowie Sicherheit und Kundenzufriedenheit sind ebenfalls wesentliche Ziele des Lean Thinkings (Scaled Agile, 2024r). Ergänzend geht SAFe davon aus, dass das Lean-Agile Mindset von einer wachstumsorientierten Denkweise (engl. Growth Mindset) geprägt ist, welches die Voraussetzung für die vollumfängliche Nutzung von SAFe in Organisationen darstellt und das Verstehen und Praktizieren der agilen Werte und Prinzipien mit sich bringt (Scaled Agile, 2024r).

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Lean-Agile Mindset in SAFe eng mit der Entwicklung agiler Kompetenzen verknüpft ist und somit eine Verbindung zur agilen PE herstellt. Kernelemente wie selbst erworbene Autorität und ein offener Umgang mit Fehlern, die durch das agile Manifest definiert werden (Aulinger, 2017), setzen Kompetenzen wie Selbstorganisation, Eigenverantwortung und kooperative Problemlösung voraus. Diese Kompetenzen werden auch im Kontext agiler PE als essenziell beschrieben (s. Kapitel 4.5) und bilden die Grundlage für die Stärkung des Lean-Agile Mindsets.

5.2.2 T-förmige Kompetenzprofile

T-förmige Kompetenzprofile (engl. T-Shaped Profiles) sind als Teil der CLC in SAFe verankert (s. Abbildung 6) und ermutigen Teammitglieder dazu, neben ihrer Spezialkompetenz auch breitere Fähigkeiten zu entwickeln, die den eigenen Interessen entsprechen (s. Abbildung 7). Dies ermöglicht eine flexiblere und effizientere Zusammenarbeit im Team sowie eine bessere Verteilung von Arbeit (Scaled Agile, 2023a). Damit Teammitglieder T-förmige Kompetenzprofile entwickeln können, ist ein kontinuierlicher Wissensaustausch Voraussetzung. Ein weiterer Vorteil von T-förmigen Kompetenzprofilen ist die Erweiterung des kollektiven Wissens und damit die Steigerung der Effektivität im Team (Demirkan & Spohrer, 2018).



Abbildung 7: T-förmiges Kompetenzprofil, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Demirkan und Spohrer (2018), S. 101

Es lässt sich feststellen, dass T-förmige Kompetenzprofile in SAFe einen direkten Bezug zur agilen Kompetenzentwicklung haben, da sie sowohl fachliche Spezialisierung als auch bereichsübergreifende Fähigkeiten fördern. Dies entspricht den Prinzipien agiler PE, die auf kontinuierliche Entwicklung, Wissensaustausch und Flexibilität im Kompetenzaufbau abzielt. Die bewusste Förderung solcher Profile kann somit nicht nur die Teamarbeit und Effizienz steigern, sondern auch die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden unterstützen.

5.3 SAFe und Wissensmanagement?

In diesem Kapitel wird analysiert, in welchen Strukturen des SAFe-Rahmenwerks PE mit Hinblick auf Wissensmanagement verankert ist.

5.3.1 Community of Practice

Eine Community of Practice (CoP) ist eine organisierte Gruppe von Personen, die sich regelmäßig treffen, um Wissen in einem spezifischen Bereich zu teilen und zu vertiefen.

Diese Gemeinschaften ermöglichen es Mitgliedern, über Teamgrenzen hinweg zu lernen, Erfahrungen auszutauschen und die fachliche Expertise innerhalb der Organisation zu vertiefen (Wenger, 1999). In SAFe sind CoPs erst ab der Large Solution Ebene vorgesehen (s. Abbildung 6). Auch wenn sich diese Arbeit auf die grundlegende Ebene von SAFe, der Essential Ebene, fokussiert, werden die CoPs in die Betrachtung von PE im Rahmen von Wissensmanagement einbezogen, da sie ein relevantes Artefakt in diesem Zusammenhang darstellen. Denn CoPs fördern das professionelle Networking in einer Organisation und gleichzeitig den Aufbau von gemeinsamen Fähigkeiten und Wissen. Die Teilnahme an CoPs ist freiwillig und unterstützen somit gleichermaßen die Selbstorganisation von Mitarbeitenden in SAFe (Pink, 2012). Gemäß Wenger (1999) müssen CoPs drei Merkmale aufweisen, um als solche charakterisiert zu werden. Sie sollten inhaltlich ein Themenfeld von gemeinsamem Interesse abdecken, geteilte Erfahrungen, Techniken und Wissen fördern sowie aus einer Gruppe von Einzelpersonen bestehen, die sich selbstorganisiert und freiwillig beteiligen und regelmäßig zum Thema austauschen. Zudem können externe Experten eingeladen werden, um Vorträge zu halten und Workshops durchzuführen, die das Wissen der Mitglieder erweitern (Scaled Agile, 2024n).

Mit Hinblick auf die agile PE lässt sich demnach feststellen, dass CoPs als fester Bestandteil von SAFe folglich selbstorganisiertes Lernen, Wissensaustausch und die kontinuierliche Kompetenzentwicklung, als zentrale Elemente agiler PE, fördern. Sie unterstützen eine lernförderliche Kultur, indem sie informelles Lernen ermöglichen, Vernetzung über Teamgrenzen hinweg stärken und Mitarbeitenden Raum für den Austausch bieten.

5.3.2 Retrospektive in den Iterationen

Regelmäßige Retrospektiven am Ende der Iterationen als fester Bestandteil des Vorgehens in Scrum (s. Abbildung 6) ermöglichen es Teams, Arbeitsprozesse und Ergebnisse regelmäßig zu reflektieren und zu verbessern (Scaled Agile, 2024p). Die Retrospektive zählt damit auf die stetige Verbesserung (engl. Relentless Improvement) als Teil der CLC ein. SAFe empfiehlt eine abwechslungsreiche Gestaltung der Retrospektiven durch verschiedene Methoden und abwechselnder Moderation im Team. Ziel ist es, eine gemeinsame Verantwortung für den Prozess zu schaffen und die Motivation der Teammitglieder zu erhöhen (Scaled Agile, 2024p).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Retrospektiven als regelmäßige Reflexionsformate in SAFe Wissensmanagement fördern, indem Teams ihre Arbeitsprozesse

analysieren, Verbesserungspotenziale identifizieren und folglich ihre Zusammenarbeit optimieren. Dies entspricht ebenfalls den Zielen der agilen PE als Wissensmanagerin, da sie den systematischen Austausch von Erfahrungen und die Sicherung von Best Practices unterstützt. Demnach lassen sich Parallelen zwischen der agilen PE und Retrospektiven als Bestandteil von SAFe feststellen.

5.4 SAFe-Rollen als Treiber von PE?

In den folgenden Unterkapiteln wird untersucht, inwiefern SAFe-Rollen als Treiber von PE fungieren können und wo diese in Berührung mit den Aufgaben agiler PE kommen. Dies ist insbesondere relevant, da SAFe die PE nicht als eigene Rolle im Rahmenwerk vorsieht. Um dem Forschungsinteresse gerecht zu werden, ist die Analyse der mit PE betrauten Rollen in SAFe demzufolge erforderlich und bildet die Voraussetzung für die weitere Untersuchung in dieser Arbeit.

5.4.1 Scrum Master

Der Scrum Master ist auf Team-Ebene dafür zuständig, Hindernisse und Unstimmigkeiten im Team zu beseitigen und ART-Events zu organisieren und zu moderieren. Damit unterstützt er das Team sowie den ART bei der Erreichung deren Ziele (Scaled Agile, 2024k). Er coacht das Entwicklerteam „hin zur Selbstorganisation und funktionsübergreifender Teamarbeit“ (Schwaber & Sutherland, 2017, S. 7), insbesondere mit Hinblick auf das Verstehen und Verinnerlichen der agilen Werte und Praktiken. Der Release Train Engineer fungiert ebenfalls als Coach und übernimmt ähnliche Aufgaben wie der Scrum Master, jedoch auf der ART-Ebene (Scaled Agile, 2024o).

Mit Hinblick auf PE im agilen Kontext, lassen sich Parallelen zur Rolle des Scrum Masters in SAFe feststellen. Indem diese Rollen den Informationsfluss innerhalb des Teams koordiniert und unterstützt, kann von ihrem Beitrag zum Wissensmanagement in der Organisation ausgegangen werden. Zusätzlich organisiert und moderiert der Scrum Master SAFe-Events, wie z.B. die Retrospektive, was die Schnittmenge zwischen PE als Wissensmanagerin und dem Scrum Master verdeutlicht. Darüber hinaus fungiert er als Coach für die Teams im Rahmen der Vermittlung von SAFe-Werten und -Praktiken und kann somit außerdem zur Entwicklung agiler Kompetenzen und des agilen Mindsets beitragen. Scrum Master fördern eine agile Lernkultur, indem sie Teams ermutigen, kontinuierlich aus Erfahrungen zu lernen und Prozesse iterativ weiterzuentwickeln (Scaled Agile, 2024m).

5.4.2 Product Owner

Der Product Owner, auf Teamebene, trägt die Verantwortung für die Maximierung des vom Team gelieferten Wertes und ist ein entscheidender Vermittler zwischen dem Kunden und dem Team (Scaled Agile, 2024j). Eine ausführliche Charakterisierung der Rolle findet sich in Kapitel 3.3.2.

Mit Hinblick auf die Schnittstellen dieser Rollen und agiler PE lässt sich insbesondere eine Parallele zur PE als Wissensmanagerin feststellen. So fungiert der Product Owner als Vermittler zwischen Team und Kunden und stellt sicher, dass das Team orientiert am Kunden arbeitet und aus dessen Feedback lernt. Dieses Feedback bringt er in Retrospektiven ein und ermutigt das Team zur Reflexion und Weiterentwicklung (Paasivaara & Kruchten, 2020). Mit dieser Aufgabe könnte der Product Owner zum Wissensmanagement beitragen. Grundsätzlich kann dem Product Owner jedoch eher eine passive Rolle bezüglich der agilen PE zugeschrieben werden, da das Hauptaugenmerk dieser Rolle eher auf der fachlichen Begleitung der Produktentwicklung liegt.

5.4.3 SAFe Practice Consultant

SAFe Practice Consultants (SPC) sind zertifizierte Change Agents¹, die ihr Wissen über SAFe intrinsisch motiviert zur Verbesserung der Systeme und der agilen Geschäftsprozesse der Organisation teilen (Scaled Agile, 2024q). In Bezug auf agile PE lassen sich verschiedene Aufgaben im Rahmen der Rolle des SPC feststellen.

Hinsichtlich der Entwicklung agiler Kompetenzen haben SPCs die Aufgabe, neue Methoden und Praktiken von SAFe einzuführen, um Agilität in der Organisation voranzutreiben. Außerdem sind sie dafür verantwortlich, die Kernkompetenzen innerhalb des Rahmenwerks zu messen und auszubauen und befähigen Mitarbeitende in der Anwendung und Umsetzung von SAFe. Darüber hinaus haben sie eine Vorbildfunktion zur Erreichung des Lean-Agile Mindsets, indem sie agile Werte und Prinzipien vorleben (Scaled Agile, 2024q). Im Rahmen ihrer Rolle als Change Agents unterstützen sie zudem dabei, CoPs zu gründen und zu verbessern und können somit einerseits zum Wissensmanagement beitragen und, andererseits, ein kollaboratives Lernumfeld ermöglichen (Scaled Agile, 2024q).

¹ Change Agents sind Personen, „die Veränderungen in einer Organisation initiieren und steuern“ Lunenburg (2010, S. 1).

5.5 Zusammenfassung der theoretischen Analyse

Die Analyse von SAFe unter Berücksichtigung personalentwicklungsrelevanter Aspekte zeigt, dass das Rahmenwerk verschiedene Strukturen bietet, die mit den Zielen und Aufgaben agiler PE in Verbindung gebracht werden können (s. Tabelle 1). Obwohl PE als eigene Rolle in SAFe nicht vorgesehen ist, lassen sich dennoch relevante Schnittstellen mit dem Rahmenwerk in den Bereichen agile Lernkultur, Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement identifizieren. Die CLC integriert Lernen als festen Bestandteil der Organisationskultur und fördert kontinuierliche Verbesserung, Reflexion und Innovation. Events wie die IP-Iteration schaffen außerdem Raum für regelmäßige Lernzeiten, während Artefakte wie die CoP informelles Lernen und Wissensaustausch unterstützen. Zudem gibt es Rollen wie den Scrum Master und den SAFe Practice Consultant, die Aufgaben der PE übernehmen, indem sie Lernkultur fördern, Wissensaustausch ermöglichen und Teams in der Entwicklung agiler Kompetenzen unterstützen. Allerdings zeigt sich auch, dass bestimmte zentrale Funktionen der PE im agilen Kontext in SAFe nicht verankert sind. Insbesondere die Rolle der PE als strategischer Partner der Organisation konnte nicht festgestellt werden. Während agile PE in der Theorie darauf abzielt, Entwicklungskonzepte von der Organisationsstrategie abzuleiten und Qualifizierungsbedarfe zu analysieren (Graf, 2017), sieht SAFe keine explizite strategische Verankerung von PE vor. Ebenso wenig findet sich eine direkte Entsprechung der PE als Lerncoach. Diese Rolle von PE ist jedoch relevant, da obwohl selbstgesteuertes Lernen in agilen Umfeldern zunehmend an Bedeutung gewinnt, da diese eine eigenverantwortliche Gestaltung der Lernstrategien durch die Mitarbeitenden erfordern und somit Voraussetzung für die erfolgreiche Kompetenzentwicklung sein kann (Sauter et al., 2018).

Rolle agiler PE	Relevante Strukturen in SAFe	Agile PE in SAFe
PE als Strategie	PE als Rolle in SAFe nicht vorgesehen	Fehlende strategische Verankerung von PE
PE als Förderin agiler Lernkulturen	Rollen: SPC, Scrum Master Events: IP-Iteration Artefakte: CLC	Förderung kontinuierlichen Lernens, Reflexion und Innovation
PE als Entwicklerin agiler Kompetenzen	Rollen: SPC, Scrum Master Artefakte: Lean-Agile Mindset, CLC (T-förmige Kompetenzprofile)	Stärkung Selbstorganisation, Eigenverantwortung, agiles Mindset und agile Methodenkompetenzen
PE als Wissensmanagerin	Rollen: SPC, Product Owner, Scrum Master Events: Retrospektiven Artefakte: CoP	Möglichkeit zu Vernetzung, Wissenstransfer und Sicherung organisationalen Wissens
PE als Lerncoach	keine Schnittstellen	Fehlende Strukturen zur Begleitung von selbstgesteuertem Lernen in SAFe als Aufgabe agiler PE

Tabelle 1: Theoretische Untersuchung der Schnittstellen zwischen PE und SAFe, eigene Darstellung

Als Konsequenz der Literaturrecherche wird das Forschungsdesiderat deutlich, das durch den empirischen Teil dieser Arbeit adressiert werden soll. Die theoretische Untersuchung legt damit die Grundlage für die weitere Analyse dieser Arbeit.

6 Methode

Um die Ergebnisse der Literaturrecherche des vorherigen Kapitels zur Beantwortung der zugrundeliegenden Forschungsfrage weiter zu vertiefen und ein noch umfassenderes Verständnis der Rolle von PE in SAFe zu gewinnen wurde in dieser Arbeit die empirische Methode der Experteninterviews hinzugezogen. Diese wird im Folgenden anhand der Erhebung und Auswertung der Daten genauer erläutert.

6.1 Datenerhebung durch Experteninterviews

Für die Datenerhebung wurden Experteninterviews als methodische Vorgehensweise gewählt und zu diesem Zwecke Interviewleitfäden konzipiert. Das im Rahmen der

Literaturrecherche zu den theoretischen Grundlagen generierte Wissen wurde als „sensibilisierendes Konzept“ (Flick, 2007, S. 136) zur Erstellung derer genutzt. Die Leitfäden tragen zur Strukturierung als auch zur Wahrung der Offenheit des Interviews bei und ist damit insbesondere für Forschungsfragen geeignet, zu deren Beantwortung konkrete Aussagen zu festgelegten Untersuchungsgegenständen erhoben werden sollen (Strübing, 2018). Dies trifft auf das in dieser Arbeit verfolgte Forschungsinteresse zu, sodass das semistrukturierte Experteninterview als Methode zur Datenerhebung geeignet ist. Das Vorgehen im Rahmen der Datenerhebung wird in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

6.2 Samplingstrategie

An erster Stelle des Forschungsvorhabens steht das Sampling, d.h. die Fall- und die Fallgruppenauswahl. Demnach muss festgelegt werden, welche Personen aus welchen Gruppen interviewt werden sollen. In der qualitativen Forschung wird ein zyklisches Sampling empfohlen, d.h. die Fälle werden auch noch während der Datenauswertung auf ihre Verwendung und Präsentation in den Ergebnissen laufend überprüft. Gemäß dem Prinzip der theoretischen Sättigung sollte die Datenerhebung erst dann abgeschlossen sein, wenn sich keine neuen Erkenntnisse mehr hervorbringen lassen (Akremi, 2022).

Der vorliegenden Arbeit wurde eine kriteriengeleitete Stichprobenauswahl zugrunde gelegt. So wurden zunächst Experten und Expertinnen identifiziert. Die Relevanz, d.h. inhaltliche Repräsentation, der befragten Personen, wurde in diesem Zusammenhang beachtet (Mayer, 2008). Wie der Tabelle 2 zu entnehmen ist, wurden ausgehend von der Forschungsfrage zwei Gruppen identifiziert, die der definierten Expertenrolle entsprechen. Auf Basis der theoretischen Analyse der Schnittstelle zwischen PE und SAFe (s. Kapitel 5.4) wurden die mit PE in Verbindung zu bringenden SAFe-Rollen als erste relevante Expertengruppe zusammengefasst. SAFe ist ein Rahmenwerk, das Organisationen ermöglicht, es an ihre eigenen Gegebenheiten und Strukturen anzupassen und zu modifizieren. Dadurch kann in einigen mit SAFe arbeitenden Organisationen eine Organisationseinheit mit gebündelter Personalentwicklungsverantwortung verankert sein, obwohl diese im Rahmenwerk selbst nicht originär vorgesehen ist (Knaster & Leffingwell, 2017). Ausgehend von dieser Erkenntnis aus der Literaturrecherche konnte die zweite Expertengruppe der Personalentwickler identifiziert werden. Durch die Befragung von Personen, die durch eine Modifizierung von SAFe als Personalentwickler und

Methoden

Personalentwicklerinnen im Rahmenwerk tätig sind, sollte ein weiterer, professioneller Blickwinkel auf den Forschungsgegenstand ermöglicht werden.

	Expertengruppe	Rolle/n
I	SAFe-Rollen als Treiber von Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none">- Scrum Master- Product Owner- SAFe Practice Consultant
II	Personalentwickler	<ul style="list-style-type: none">- Personalentwickler

Tabelle 2: Expertengruppen, eigene Darstellung

Außerdem wurden weitere Kriterien bei der Expertenauswahl berücksichtigt, um eine möglichst hohe Diversität in der Fallgruppe zu garantieren (Flick, 2007). Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner waren folglich deren Geschlecht, die Arbeitserfahrung in SAFe-Kontexten, als auch die Industrie, in der sie im Rahmen von SAFe tätig waren.

Wie der Tabelle 3 zu entnehmen ist, wurden sieben Experteninterviews geführt. Die Verteilung zwischen Mitarbeitenden der PE (3) und den Personen mit relevanten SAFe-Rollen im Rahmen von PE (4) ist nicht ausgeglichen. Die ungleiche Verteilung der befragten Gruppen in den Interviews ergibt sich aus der dezentralen Organisation von PE in SAFe. Da die Rolle der PE (Gruppe II) in SAFe Teil des behandelten Forschungsgegenstandes und demnach noch nicht eindeutig definiert ist, lag der Fokus auf den Rollen, die bereits in der Untersuchung der Schnittstellen zwischen PE und SAFe in Kapitel 5.5 als relevant identifiziert wurden, d.h. Scrum Master, Product Owner und SAFe Practice Consultant (Gruppe I). Diese machen den Hauptteil der befragten Personen aus. Es besteht innerhalb der Stichprobe eine beinahe ausgeglichene Verteilung von männlichen (3) und weiblichen (4) Interviewpartnern. Um einen möglichst umfassenden Erkenntnisgewinn zu erhalten und diverse Perspektiven gemäß dem Prinzip der Vielschichtigkeit der qualitativen Sozialforschung einzubeziehen, wurden Personen befragt, die teilweise in mehr als einer Rolle in SAFe und in Projekten unterschiedlicher Industrien, d.h. Transport, Versicherungen, Telekommunikation und öffentliche Verwaltung, tätig waren. In der Tabelle 3 werden die Rollen der interviewten Personen aufgeführt, die in die definierten Gruppen I und II fallen und demnach, als relevant für das Forschungsinteresse erachtet werden. Hinsichtlich der Arbeitserfahrung in SAFe ist die erforderliche Vielschichtigkeit zudem durch eine Spannweite von zwei bis sieben Jahren erreicht.

Interview	Expertengruppe	Rolle/n in SAFe
B1	II	Personalentwickler
B2	II	Personalentwickler
B3	II	Personalentwickler
B4	I	Scrum Master, SAFe Practice Consultant
B5	I	Product Owner
B6	I	Scrum Master
B7	I	Scrum Master, SAFe Practice Consultant

Tabelle 3: Stichprobe, eigene Darstellung

6.2.1 Interviewleitfaden

Zur Vorbereitung der Interviews wurden im nächsten Schritt entsprechend den zwei identifizierten Gruppen zwei Leitfäden entwickelt mit dem Ziel, alle relevanten Aspekte des Forschungsfeldes zu berücksichtigen und eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews herzustellen. Dabei wurde versucht, die gegensätzlichen Anforderungen von Strukturierung und Offenheit zu berücksichtigen (Strübing, 2018). Der erste Leitfaden (s. Anhang A) dient der Befragung der Personalentwickler und Personalentwicklerinnen (Gruppe II). Der zweite Leitfaden (s. Anhang B) wurde zur Befragung der mit Hinblick auf die SAFe-Rollen als Treiber von PE konzipiert, d.h. Scrum Master, Product Owner und SAFe Practice Consultant. Diese wurden zu Gruppe I zusammengefasst und für deren Befragung dementsprechend ein gemeinsamer Fragebogen verwendet, um die Vergleichbarkeit der verschiedenen Perspektiven sicherzustellen und gleichzeitig die enge Verzahnung dieser Rollen und ihre gemeinsame PE-Verantwortung zu verdeutlichen.

Die Fragen wurden in beiden Interviewleitfäden so gestaltet, dass sie gezielt auf die Erhebung von Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage abzielen. Basierend auf ersten theoretischen Grundlagen zur Agilität in der PE (s. Kapitel 4) wurden zentrale Themenfelder identifiziert und in Erzählimpulse eingebunden. Die Erzählimpulse bilden die Hauptfragen und wurden durch Unterfragen ergänzt, um das jeweilige Themenfeld zu vertiefen. Um sicherzustellen, dass die Befragten die notwendigen Begriffe richtig verstehen, wurden die Fragen mittels Beispiele und inhaltlicher Aspekte untermauert, welche die abgefragten Themenfelder in einen Kontext bringen.

Methode

Der erste Erzählimpuls dient als Einstieg und hat das Ziel, eine lockere Atmosphäre zu schaffen und die Kriterien zur Auswahl der Interviewpartner und -partnerinnen zu überprüfen. Die Interviewpartner werden gebeten, sich vorzustellen und ihre Rolle und Erfahrung in SAFe zu erläutern. Hierdurch sollen ein besseres Verständnis der beruflichen Hintergründe und erste Einblicke in deren Erfahrungen gewonnen werden. Der Einstieg wird mit dieser narrativ orientierten und offenen Fragestellung erleichtert (Helfferich, 2010). Im zweiten Erzählimpuls steht die Rolle der Befragten im Mittelpunkt. Ziel ist es, diese besser zu verstehen und ihren Bezug zu PE herauszustellen. Der dritte Impuls fokussiert auf die Verantwortlichkeiten für PE in SAFe. Hier wird untersucht, wie PE in den jeweiligen Organisationen und Projekten organisiert ist und welche Akteure daran beteiligt sind. Mit dem vierten Erzählimpuls wird die Förderung einer agilen Lernkultur im Rahmen einer agilen PE thematisiert. Die Befragten werden gebeten, Maßnahmen zu beschreiben, die sie selbst oder die PE zur Gestaltung einer agilen Lernkultur gemäß SAFe umsetzen. Der fünfte Erzählimpuls untersucht die Entwicklung agiler Kompetenzen und die Rolle der PE in diesem Prozess. Anschließend widmet sich die sechste Frage der Zusammenarbeit in SAFe zu PE-Themen. Die Interviewpartner werden gebeten, die Verantwortungsteilung und die Prozesse zur Abstimmung von PE-Maßnahmen mit den Bedürfnissen der Teams zu beschreiben. Im siebten Impuls wird der Einfluss der organisationalen Kultur auf die Förderung einer agilen Lernkultur betrachtet. Anschließend sollen die Teilnehmenden kulturelle Barrieren oder Herausforderungen benennen, die der Umsetzung agiler Werte im Weg stehen. Mit der neunten Frage werden Informationen zu Handlungsempfehlungen für Organisationen, die SAFe anwenden, erhoben. Ziel ist es, praktische Vorschläge zu erhalten, wie die PE strategisch zur Förderung agiler Lernkulturen und Kompetenzen beitragen kann. Der abschließende Erzählimpuls bietet den Interviewten die Möglichkeit, zentrale Aspekte der Rolle der PE im SAFe-Umfeld zusammenzufassen und zusätzliche Perspektiven einzubringen. Dieser Impuls stellt sicher, dass keine wichtigen Themen übersehen werden und dass die relevanten Kernaussagen erfasst werden.

6.2.2 Durchführung

Alle sieben Experteninterviews wurden mithilfe der Videokonferenzplattform Teams durchgeführt und aufgezeichnet. Gemäß den Interviewrichtlinien von Kvale (1996) wurde eine Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung der Interviewdaten eingeholt

und diese zu Beginn der Interviews zusätzlich mündlich eingefordert.² Zudem wurden die interviewten Personen über den Zweck des Interviews informiert (s. Anhang A, B).

Im Vorfeld zu den Interviews wurde ein Pretest im Rahmen eines Testinterviews durchgeführt, um die Fragen auf Verständlichkeit und Eindeutigkeit zu prüfen (Mayer, 2008). Dabei wurde festgestellt, dass einige Fragen, sowohl Haupt- als auch Nachfragen, erläuterungsbedürftig sind. In der Konsequenz wurden in den Leitfäden Beispiele und Erklärungen zum besseren Verständnis als inhaltliche Aspekte hinzugefügt (s. Anhang A, B).

Die Durchführung der Interviews hatte zum Ziel, die Balance zwischen Offenheit und Struktur zu wahren. Der Leitfaden diente als Hilfsmittel zur Orientierung, wobei die Reihenfolge der Fragen flexibel an den Verlauf des Gesprächs angepasst wurde. Themen, die von den Teilnehmenden eigenständig angesprochen wurden, sowie sich im Gesprächsverlauf ergebende Anknüpfungspunkte an bereits Gesagtes führten dazu, dass Fragen entsprechend vorgezogen oder modifiziert wurden. Fragen, die im Erzählverlauf bereits beantwortet wurden, wurden nicht erneut gestellt. Es wurden immanente Nachfragen gestellt, um relevante Informationen zu vertiefen und erneut Bezug auf Schilderungen zu nehmen (Flick, 2007). Auf diese Weise konnte der Gesprächsfluss gewahrt und gleichzeitig sichergestellt werden, dass alle relevanten Themenfelder abgedeckt wurden (Strübing, 2018). Abschließend wurde den interviewten Personen erneut gedankt und die Aufnahme gestoppt.

6.3 Datenauswertung

An erster Stelle der Datenauswertung steht die Transkription der Experteninterviews. Diese können nach verschiedenen Modellen transkribiert werden, jedoch ist in jedem Fall die Einhaltung definierter Transkriptionsregeln, die Kontrolle des Transkripts sowie die Anonymisierung der Daten notwendig (Flick, 2007). Nach den Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2018) wurde in dieser Arbeit eine einfache, inhaltlich-semantische Transkription gewählt, die „einen schnelleren Zugang zum Gesprächsinhalt“ (Dresing & Pehl, 2018, S. 18) zulässt und somit leichter lesbar ist. Zudem lässt diese

² Vor dem Interview wurde eine Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten eingeholt (s. Anhang C).

Methode

Transkriptionsweise zu, Inhalte leichter zu erfassen und damit den Fokus auf das Expertenwissen mit Hinblick auf das Forschungsinteresse zu wahren.³

Die qualitativen Daten aus den Experteninterviews wurden im nächsten Schritt mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Diese Methode ermöglicht eine systematische Analyse von Textmaterial und eignet sich besonders für umfangreiche Datenmengen. Sie bleibt im ersten Schritt qualitativ-interpretativ und erlaubt es, auch latente Sinnstrukturen im Material zu erfassen (Mayring & Fenzl, 2022). Das Ziel besteht darin, Texte schrittweise anhand eines theoriegeleiteten, „am Material entwickelten Kategoriensystems“ (Mayring, 2016, S. 114) zu analysieren. Die qualitative Inhaltsanalyse umfasst unterschiedliche methodische Ansätze, die sich in ihrer Herangehensweise unterscheiden, jedoch auch auf gemeinsamen Prinzipien beruhen. Zwei der bekanntesten Verfahren stammen von Mayring (2000) und Kuckartz (2018). Mayrings Ansatz fokussiert sich auf die Auswertung des Materials auf Basis eines im Rahmen der Theorie und Datenauswertung entwickelten Kategoriensystems, mithilfe dessen die qualitativen Daten ausgewertet und interpretiert werden sollen (Mayring, 2016). Ein Kritikpunkt an Mayrings Methode betrifft die starre Entwicklung dieses Kategoriensystems, da es lediglich anhand eines Teils des Materials gebildet wird. Spätere in den Daten vorkommende relevante Informationen werden in der Konsequenz möglicherweise nicht erfasst, wenn sie keiner der festgelegten Kategorien zugeordnet werden können. Zudem fokussiert sich der Ansatz stark auf die Auswertung von Häufigkeiten der Kategorien, was laut Gläser und Laudel (2010) dazu führen kann, dass komplexere inhaltliche Zusammenhänge nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Nach einer Gegenüberstellung der methodischen Ansätze hinsichtlich der Zielsetzung dieser Arbeit wird das Verfahren nach Kuckartz (2018) als geeigneter erachtet. Es baut zwar auf den Grundlagen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring auf, verfolgt jedoch einen flexibleren Ansatz im Umgang mit Kategorien. Kuckartz betont den iterativen Charakter der Analyse, wodurch das Kategoriensystem über den gesamten Forschungsprozess hinweg modifizierbar bleibt und erst festgelegt wird, wenn eine Sättigung erreicht ist (Kuckartz, 2018). Dies macht den Ansatz besonders geeignet für explorative Studien und die Untersuchung von Themen, die auf subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen beruhen, wie es auch in dieser Arbeit der Fall ist. Während Mayring

³ Die codierten Transkripte der Interviews werden auf Grund des hohen Seitenumfangs in einer gesonderten Datei zur Verfügung gestellt.

bereits in einem frühen Stadium der Analyse eine Vereinheitlichung des Materials vornimmt, integriert Kuckartz eine fallorientierte Perspektive. Dabei werden einzelne Fälle oder Fallgruppen verglichen und zueinander in Beziehung gesetzt (Kuckartz, 2018). Da die Interviewpartnerinnen und -partner dieser Arbeit unterschiedliche Rollen und Erfahrungswerte in SAFe aufweisen, ermöglicht dieser Ansatz eine differenzierte Analyse, die individuelle Perspektiven berücksichtigt. Die für diese Arbeit gewählte Methode der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse erfolgt in sieben Schritten, die in Abbildung 8 visualisiert werden.

Die Kategorienbildung kann dabei auf induktivem, deduktivem oder einer Kombination beider Ansätze beruhen. Die systematische Auswertung der durchgeführten Experteninterviews orientiert sich an diesem Ablaufschema und wird im Folgenden schrittweise dargestellt und erläutert. Zur Auswertung der Interviews wurde die Software zur computergestützten Daten- und Textanalyse MAXQDA genutzt.

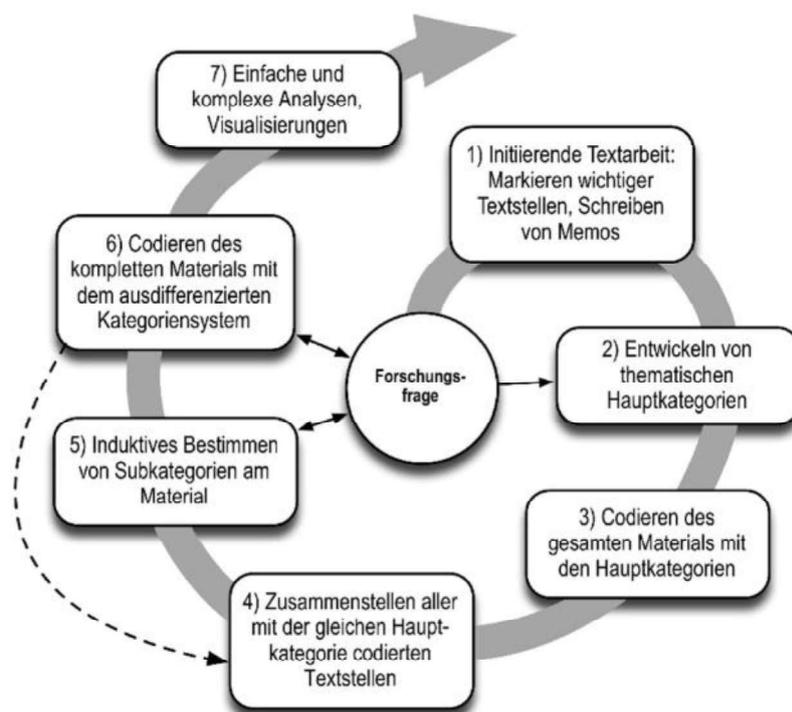


Abbildung 8: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse, Quelle: Kuckartz (2018), S.100

Im ersten Schritt, der initiierenden Textarbeit, wurden wichtige Textstellen nach einer vollständigen Lektüre der transkribierten Interviews markiert und mit Memos versehen (Kuckartz, 2018). Dabei konnten erste Auswertungsideen entstehen und festgehalten werden. Durch die Zusammenfassung der Informationen jedes einzelnen Falls wird eine prägnante, textorientierte Darstellung der zentralen Inhalte ermöglicht (Kuckartz, 2018).

In dieser Arbeit sind die Fälle mit den geführten Interviews gleichzusetzen. Diese wurden bereits in Kapitel 6.2 vorgestellt und werden aus diesem Grund hier nicht weiter ausgeführt. Anschließend folgt die Codierung der Daten. Diese kann in zwei Phasen unterteilt werden. In der ersten Phase (s. Schritte zwei bis vier in Abbildung 8) werden deduktive Hauptkategorien gebildet. Für die Ableitung dieser dienten in dieser Arbeit die aus der Literaturrecherche deduzierten Rollen agiler PE, die gleichzeitig zur Strukturierung des Interviewleitfadens genutzt wurden, d.h. Strategie, Agile Lernkultur, Agile Kompetenzen, Wissensmanagement und Lerncoach. Im weiteren Verlauf wurde das gesamte Material anhand der vorliegenden Hauptkategorien codiert, diese teilweise angepasst sowie weitere Hauptkategorien auf Basis der ersten Phase ergänzt. Daraufhin wurden alle relevanten Textstellen zusammengefasst und induktive Subkategorien anhand dieser gebildet (s. Schritte vier und fünf in Abbildung 8). Alle Kategorien inklusive ihrer Definition wurden in einem Codierleitfaden zusammengestellt. Der vollständige Codierleitfaden ist im Anhang D dieser Arbeit zu finden. Abschließend wurden alle transkribierten Interviews mithilfe des erstellten Codierleitfadens erneut codiert, wie der sechste Schritt des Ablaufschemas in Abbildung 8 zeigt. Dabei wurden einigen Textstellen mehrere Haupt- und Subkategorien zugeordnet, wenn sie mehrere relevante Aspekte beinhaltet haben (Kuckartz, 2018). Das vollständige Kategoriensystem wird in Anhang E dieser Arbeit dargestellt. Bevor im letzten Schritt die Analyse des Materials stattfinden kann, empfiehlt Kuckartz (2018) eine thematische Zusammenfassung. Zu diesem Zwecke wurde mit MAXQDA eine Zusammenfassung der codierten Textsegmente erstellt, die es ermöglicht, codierte Textpassagen in Bezug auf die vergebene Kategorie zusammenzustellen (s. Anhang F).

7 Ergebnisse

Das nachfolgende Kapitel bildet den Ergebnisteil dieser Arbeit. Die Unterkapitel wurden anhand der Relevanz für die Forschungsfrage strukturiert. Zunächst werden demnach die neun Hauptkategorien mit der höchsten Relevanz für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage hinsichtlich der Rolle der PE in SAFe orientiert in einem Kapitel zusammengefasst und beleuchtet. Danach werden die Ergebnisse der Hauptkategorien Herausforderung in Bezug auf PE und Agilitätsreife als beeinflussende Faktoren auf die Rolle der PE in SAFe ebenfalls mit Hinblick auf ihre Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfrage vorgestellt.

Hauptkategorien	Codierte Textsegmente	Prozent (in %)
Entwicklung von SAFe-Kompetenzen	130	19,37
Herausforderungen in Bezug auf PE	110	16,39
Förderung agile Lernkultur	109	16,24
Strategie	74	11,03
Fachberatung für SAFe-Rollen	61	9,09
Agilitätsreife	60	8,94
Entwicklung agiler Führungskräfte	56	8,35
Wissensmanagement	31	4,62
Begleitung SAFe Einführung	19	2,83
Onboarding	13	1,94
Lerncoach	8	1,19

Tabelle 4: Codierte Textsegmente und prozentuale Häufigkeit der Codierung, eigene Darstellung

Die Relevanz einer Hauptkategorie wird durch die Häufigkeiten der Codierung sowie durch die Analyse der Expertenaussagen bestimmt. Tabelle 4 zeigt die codierten Textsegmente pro Hauptkategorie in absoluten Zahlen sowie die Häufigkeit in Prozent, nach der die Strukturierung der Unterkapitel erfolgte.

7.1 Rolle der PE in SAFe

Es konnten neun Hauptkategorien festgestellt werden, die die Rolle der PE in SAFe charakterisieren. Für jede Hauptkategorie konnten durch Analyse der Daten Subkategorien deduziert werden, die in Unterkapiteln genauer betrachtet werden. Die Subkategorien repräsentieren die Handlungsfelder, die die Experten mit Hinblick auf die jeweilig betrachtete Rolle der PE in SAFe als besonders relevant erachteten und werden im Folgenden kursiv dargestellt.

7.1.1 PE als Entwicklerin für relevante Kompetenzen in SAFe

Mit 130 codierten Textsegmenten ist die Entwicklung von SAFe-Kompetenzen die Relevanteste hinsichtlich des Forschungsinteresses (s. Tabelle 4). Demnach lässt sich darauf schließen, dass es sich diesbezüglich um eine besonders bedeutende Rolle der PE in SAFe handelt. In den Ergebnissen konnten drei relevante Kompetenzcluster in den Unterkategorien *Agile Kompetenzen und Mindset*, *Rollenspezifische Fachkompetenz* sowie *SAFe-Methodenkompetenz* festgestellt werden, hier aufgeführt entsprechend ihrer Relevanz nach der Häufigkeit der Codierungen.

Ergebnisse

Der Entwicklung *agiler Kompetenzen und des agilen Mindsets* scheint gemäß den Ergebnissen eine bedeutende Rolle für die Arbeitsfähigkeit in SAFe zugeschrieben werden können und beinhalten Kompetenzen wie „Anpassungsfähigkeit, Transparenz oder Eigenverantwortung, Teamfähigkeit, Nutzerzentrierung“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Die Bedeutung der agilen Kompetenzen wird insbesondere deutlich durch die Textstelle: „Wenn diese Grundlagen nicht entwickelt werden oder nicht gefördert werden und nicht in die Köpfe der Mitarbeiter eingesetzt werden, dann kann sich SAFe auch nicht entfalten. Also die agilen Kompetenzen sehe ich als Grundvoraussetzung“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Besonders oft wurde *Selbstorganisation* als agile Kompetenz in SAFe in den Ergebnissen identifiziert. Eine Expertin der Gruppe II erklärt: „Das versuchen wir zumindest, dass der Fokus auf die Selbstorganisation mehr gesetzt wird, was ein wichtiger Teil ist für den SAFe Kontext ist“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Dass diese Kompetenz in SAFe besonders bedeutend ist, wird auch mit Hinblick auf die Arbeit in den agilen Teams deutlich. Dies wird durch einen Experten der Gruppe I bestätigt: „Das war ein Thema, an der Selbstorganisation zu arbeiten, weil das funktioniert nur, wenn ihr die Verantwortung auch ein Stück weit nehmt“ (B7, persönliche Kommunikation, 19. Dezember 2024).

Rollenspezifische Fachkompetenzen als zweites Kompetenzcluster, das aus den Ergebnissen hervorgeht, beinhaltet die Kompetenzen, die die Rollen erlangen müssen „um die Entwicklung eines neuen IT-Systems auch bewerkstelligen zu können“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Aus den Ergebnissen geht hervor, dass die PE durch „zugeschneiderte Schulungen und Workshops für verschiedene SAFe-Rollen“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024) die Entwicklung von Fachkompetenzen fördern kann.

Hinsichtlich der *SAFe-Methodenkompetenzen* können mit Hinblick auf die Ergebnisse Kompetenzen zu Methoden zusammengefasst werden, die im Rahmenwerk zur Anwendung kommen wie Kanban⁴ und Scrum (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). Ein Experte der Gruppe I empfiehlt in diesem Zusammenhang „Ich glaube, es macht Sinn, Leuten mal grundsätzlich zu sagen, um was es geht, was passiert, dass sie einfach mal alles hören, mal die gleiche Basis haben, wie so ein Framework tickt, was da dahinter ist“ (B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024).

⁴ Kanban ist „eine Arbeitsmanagementmethode, um Abläufe oder Organisationseinheiten effektiver zu steuern und anzupassen bzw. zu optimieren“ Bundesministerium des Innern und für Heimat (2025).

An dieser Stelle wird auch die Bedeutung der *Schulungsformate* deutlich. So wird der PE im Zusammenhang mit der Entwicklung von Kompetenzen in SAFe empfohlen, einen Schulungskatalog mit regelmäßig stattfindenden Schulungen aufzustellen, die regelmäßig in den IP-Sprints angeboten werden (B4, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024). Ein Experte der Gruppe I regt in diesem Zusammenhang an, dass die Mitarbeitenden ihre Teilnahme an Schulungen anhand ihrer persönlichen Lernziele begründen sollten, bevor sie an einem Schulungsformat teilnehmen (B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024). Zudem gaben beide Expertengruppen an, dass der Transfer und die Möglichkeit zur Anwendung des Gelernten sichergestellt werden sollte (z.B. B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024).

7.1.2 PE als Förderin der Lernkultur in SAFe

In 109 Textstellen des vorliegenden Materials konnte die Hauptkategorie Förderung der Lernkultur vergeben werden (s. Tabelle 4). In dieser konnten neun Subkategorien abgeleitet werden, die im Folgenden genauer betrachtet werden, um die Rolle der PE zur Förderung agiler Lernkulturen zu charakterisieren und sich damit der Beantwortung der Forschungsfrage zu nähern. So zeigt sich in den Ergebnissen, dass *Success Stories* im Sinne der transparenten Darstellung von gut laufenden Prozessen und Vorgehen innerhalb von SAFe zur positiven Entwicklung der Lernkultur beitragen können (B6, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024). Darüber hinaus sollten *Lernende verbunden* werden „im Sinne von Lernnetzwerken“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024) und durch die Förderung des „sozialen Lernens“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Das sei wichtig, denn „eine Kultur ist ja auch etwas, was man gemeinsam lebt“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Zudem zeigen die Ergebnisse, dass konkrete SAFe-bezogene Lernangebote im Bereich des sozialen Lernens zu einer positiven Lernkultur beitragen können, wie z.B. das „Pair-Programm⁵“ (B4, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024). Damit einhergehend wird in den Ergebnissen zudem deutlich, dass *Lernen mehr in den Arbeitsprozess eingebunden* werden sollte. In diesem Zusammenhang spielen „das Lernen im Alltag und durch die Kollegen und durch das Erfahren und durch das Durchlaufen der PI“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024) eine zunehmende Rolle. Durch die *Verteidigung von Lernzeit und -raum* in SAFe kann ebenfalls die Lernkultur positiv von der PE

⁵ Pair-Programming ist eine strukturierte Form der Zusammenarbeit zwischen zwei Entwicklern (Han et al., 2010).

beeinflusst werden. Die Daten ergaben, dass sich die PE als „Anwalt der Mitarbeitenden“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024) verstehen könnte, mit der Aufgabe Befähigungszeiten im Rahmenwerk sicherzustellen. Dies wird unterstützt durch die Aussage eines Scrum Masters: „Mir ist es wichtig, dass [...] mein Team diese Learning Zeit die in SAFe im letzten Sprint vor dem PI vorgesehen ist, auch wirklich wahrnehmen kann“ (B7, persönliche Kommunikation, 19. Dezember 2024). Dies verstärkend zeigen die Ergebnisse auch, dass *Lernen als produktiv anerkannt werden sollte* auch wenn in dieser Zeit kein sichtbarer Wert für die Produktentwicklung geschaffen wird (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Außerdem können Lernangebote nach dem „Just-in-Time-Prinzip“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024) dazu beitragen, benötigtes Wissen schnell und unmittelbar zur Verfügung zu stellen und damit zu einer agilen Lernkultur beizutragen. Dies kann einfacher realisiert werden, indem *Lernplattformen und -ressourcen zur Verfügung* gestellt werden. Die empirischen Befunde legen nahe, dass durch die Bereitstellung von Ressourcen hinsichtlich Budgets und Zeiträumen (B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024) sowie Technik, Lernplattformen und -methoden (z.B. B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024) seitens der PE zu einer agileren Lernkultur in SAFe beigetragen werden kann. Durch die *Anpassung des Lernens an SAFe*, indem beispielsweise die im Rahmenwerk vorgesehen Lernzeiten in der IP-Iteration gestärkt und gefördert werden, kann die Lernkultur in Einklang mit dem Rahmenwerk gebracht werden (z.B. B4, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024).

7.1.3 PE als Strategie

Die Hauptkategorie Strategie wurde in 74 Textstellen vergeben. Mit Hinblick auf die strategische Einbindung von der PE als eigene Rolle in SAFe stimmten die befragten Experten und Expertinnen sowohl dafür als auch dagegen. Während die befragten Expertinnen der Gruppe II alle die *Einbindung als eigene Rolle* für sinnvoll erachteten (z.B. B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024), macht ein Experte der Gruppe I dem entgegenstehend deutlich, dass PE eher *außerhalb von SAFe* angesiedelt ist:

„Ich glaube, dass in SAFe Personalentwicklung nicht als allerwichtigstes Ziel angelegt ist. SAFe ist konzipiert, um komplexe Arbeit, die über viele Menschen hinweg gemacht werden muss, zu ermöglichen [...] Wo die die Kompetenzen her haben? Das, empfinde ich bisher zumindest so, ist in SAFe quasi in ein externer Faktor.“

(B7, persönliche Kommunikation, 19. Dezember 2024)

Unabhängig davon empfehlen drei Experten und Expertinnen aus beiden Gruppen, die *Entwicklung eines Zielbilds* in Bezug auf die PE in SAFe-Organisationen, um die

Ergebnisse

Kompetenzentwicklung strategisch ausrichten zu können (z.B. B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Damit einhergehend zeigen die Ergebnisse zudem, dass auch das *Lernen strategisch ausgerichtet und gedacht* werden sollte, um Kompetenzlücken zu schließen. Eine Expertin der Gruppe II erklärt dies wie folgt: „Heißt also, irgendwie sich natürlich einen guten Plan zu überlegen, in welche Richtung soll es gehen. Selbstlernen? Ja, aber in welcher Form?“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). Die PE sollte demzufolge *strategisch eingebunden* werden, um ihre „Wichtigkeit zu streuen“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024) und eine zentrale Verantwortung für die Befähigung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden in SAFe zu gewährleisten (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Auf der anderen Seite müsste die PE als eigene Rolle *eng mit den SAFe-Rollen im Rahmen von PE zusammenarbeiten*. Insbesondere die Rolle des Scrum Masters wird in der strategischen Zusammenarbeit hervorgehoben. Ein Experte erklärt diesbezüglich: „Es muss dann halt eine Rückkopplung zum Scrum Master geben. Er ist kein Personalentwickler, aber halt derjenige, der so als Teamcoach [...] am ehesten mit Teamentwicklungs- und Personalentwicklungsthemen betraut ist im Rahmen von SAFe“ (B7, persönliche Kommunikation, 19. Dezember 2024). Aus den Ergebnissen geht die besondere strategische Aufgabe der *Bedarfserhebung* hervor, die PE zugeschrieben wird. PE sollte demnach eng mit den agilen Rollen zusammenarbeiten, um Bedarfe in der Organisation in Bezug auf PE schnell zu identifizieren und zu erheben (z.B. B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024).

7.1.4 PE als Fachberaterin für SAFe Rollen

61 der codierten Textsegmente wurden mit der Hauptkategorie Fachberatung für SAFe-Rollen versehen (s. Tabelle 4). Besonders deutlich wurde mit Hinblick auf diese Rolle von PE die Notwendigkeit zur *Bündelung von Wissen rund um PE*. Insbesondere aus den Interviews mit den Expertinnen der Expertengruppe II ging hervor, dass die PE als „Ansprechpartner oder Verantwortliche“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024) fungieren kann, um die Kompetenzentwicklung und agile Lernkulturen in SAFe zu unterstützen. „Idealerweise sollte die Personalentwicklung eine gewisse Reife haben, sodass man auf Gutes zugreifen kann“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). Wie bereits in der theoretischen Betrachtung in Kapitel 5 zu den mit PE in Zusammenhang zu bringenden Rollen in SAFe deutlich wurde, zeigen auch die Ergebnisse der Experteninterviews, dass PE insbesondere die Rollen des *Scrum Masters*, des *SAFe Practice Consultant* und des *Product Owners* in ihren Aufgaben hinsichtlich PE unterstützen können. Darüber hinaus konnten in den Ergebnissen noch zwei weitere

relevante Rollen identifiziert werden, d.h. der *Release Train Engineer*, da dieser mit dem Überblick über die Scrum Teams des ARTs einen globaleren Blick auf mögliche Kompetenzlücken hat (B4, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024) und das *Produktmanagement*. Dies begründet ein Experte wie folgt: „Im Produktmanagement sehe ich tatsächlich dann einen Teil der Personalentwicklungsverantwortung, weil da die Grundlagen gelegt werden“ (B6, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024). Indem Personalentwicklungskompetenzen an einer Stelle gebündelt werden, könnte die PE demnach als Fachberaterin für die mit PE betrauten Rollen in SAFe fungieren und diese bei ihren Aufgaben im Rahmen der PE unterstützen.

7.1.5 PE als Entwicklerin agiler Führungsrollen in SAFe

56 Textstellen konnten in der Hauptkategorie Entwicklung agiler Führungsrollen codiert werden (s. Tabelle 4). Die Ergebnisse lassen demnach darauf schließen, dass die PE auch eine Rolle hinsichtlich der Kompetenzentwicklung agiler Führungsrollen spielen kann, um das agile Umfeld in SAFe zu stärken. Die Führungsrollen müssten *trainiert und coached* werden, um ihrer Rolle im Rahmen agiler Führung, wie in SAFe vorgesehen, gerecht werden zu können (B6, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024). Dies ist insbesondere im Rahmen der agilen Transformation wichtig und wird von einer Expertin wie folgt beschrieben: „Die Führungskräfte im SAFe Kontext sind, wie in jedem anderen Führungskontext auch, der Kopf des Fisches. Und wenn du ihn nicht anders behandelst und frühzeitig einbindest, befähigst, bevor du den Rest befähigst, wird es schwierig“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Dies verstärkend legen die empirischen Befunde nahe, dass die agilen Führungsrollen als *Vorbilder genutzt werden* können für die Entwicklung der agilen Teams (z.B. B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Denn „je höher [...] die Steuerungsaufgabe ist, die eine Rolle in SAFe hat, desto tiefer muss sie das Konzept verstanden haben“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Um diesen Aspekt noch zu verdeutlichen, führt ein Experte an: „Ich glaube, wenn du nicht von vornherein auf der Führungsebene anfängst, dann wird es immer da unten ein Experiment bleiben“ (B7, persönliche Kommunikation, 19. Dezember 2024). Die Entwicklung agiler Führungsrollen kann demnach als *Voraussetzung* für die Kompetenzentwicklung aller Rollen in SAFe betrachtet werden, ohne die die Förderung von Agilität in der Organisation nur schwer realisierbar scheint. Eine Expertin bestätigt: „Und auch vor allem eine agile Führungsebene zu schaffen. Ja, wenn Agilität nicht bei der Führungsebene im Projekt angekommen ist, dann ist es schwierig, das an die Wertschöpfungskette weiterzugeben“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Die Rolle der agilen Führungsrollen des Scrum Masters

und Product Owners wird in den Ergebnissen besonders deutlich. Ein Scrum Master bestärkt dies: „Wir sind Führungskräfte und Vorbilder. Leadership im Hinterkopf haben, wenn wir wollen, dass das unsere Teammitglieder sich neue Kompetenzen aneignen“ (B7, persönliche Kommunikation, 19. Dezember 2024).

7.1.6 PE als Wissensmanagerin

Es konnten 31 Textstellen in der Hauptkategorie Wissensmanagement codiert werden (s. Tabelle 4). Die Ergebnisse zeigen, dass die PE in dieser Rolle insbesondere die Aufgabe übernehmen kann, *Tools und Ressourcen* für das Wissensmanagement in SAFe zentral zur Verfügung zu stellen. So erklärt eine Expertin aus der Expertengruppe II: „Wir bieten die Plattform für das Wissensmanagement. Das heißt, wir haben ein Angebot, wie Wissen auch zwischen den agilen Teams [...] oder auch zwischen den ARTs geteilt werden kann“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Darüber offenbart die Analyse, dass die PE *Wissen konservieren* könnte, um zum Wissensmanagement in SAFe-Organisationen und damit zur Kompetenzentwicklung und Stärkung der agilen Lernkultur beizutragen, indem „Wissen nachhaltig [...] im Sinne von Videos oder kleinen Lernkursen“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024) aufgenommen wird. Die PE als Wissensmanagerin kann gemäß den Ergebnissen *Zum Teilen von Wissen anregen*, indem entsprechende Formate in den agilen Teams organisatorisch und didaktisch unterstützt werden wie z.B. „Coding Dojos“⁶ oder individuelle Teamevents zum Austausch (B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024) sowie Wissensdatenbanken und die Dokumentation der Continuous Delivery Pipeline⁷ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Indem die PE die *CoPs unterstützt*, kann zudem ein Beitrag zum Wissensmanagement in den bestehenden SAFe-Strukturen geleistet werden. Hier lässt sich feststellen, dass Expertengruppe I dieses Handlungsfeld mehrheitlich als Aufgabe der Scrum Master sieht: „Communities of Practice, die wir im ART haben und als Scrum Master zu schauen, ob die gut arbeiten [...], dass man halt mal mit rein hört“ (B7, persönliche Kommunikation, 19. Dezember 2024). Diese Annahme deckt sich mit den Ergebnissen der untersuchten Schnittstellen zwischen PE und SAFe in Kapitel 5.

⁶ Ein Coding Dojo ist ein regelmäßiges Treffen von Entwicklern mit dem Fokus auf der gemeinsamen Bearbeitung einer Programmieraufgabe. Die Teilnehmenden teilen ihre Programmierkenntnisse und lösen ein gemeinsames Problem Sato et al. (2008).

⁷ Die Continuous Delivery Pipeline (CDP) stellt die Arbeitsabläufe und Aktivitäten dar, die erforderlich sind, um neue Funktionen von der Idee bis zur bedarfsgerechten Freigabe zu führen Scaled Agile (2025).

Voneinander lernen fördern kann eine Rolle spielen, indem die aktive Beteiligung am Wissensaustausch bewusst von den PE-Verantwortlichen eingefordert wird. So erklärt ein Experte aus Expertengruppe I beispielsweise: „Haben wir doch die Möglichkeit andersrum zu sagen, ich kann meinen Kollegen das zeigen und da vielleicht auch noch mal ein beidseitigeres Lernen zu ermöglichen“ (B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024).

7.1.7 PE als Begleiterin der SAFe Einführung

19 Textstellen wurden mit der Hauptkategorie Begleitung SAFe Einführung codiert (s. Tabelle 4). Die Ergebnisse zeigen, dass die Rolle der PE davon beeinflusst wird, ob SAFe in der Organisation erst eingeführt wird oder bereits fest etabliert ist. Wird das Rahmenwerk erst implementiert, kann eine Aufgabe der PE sein, die Mitarbeitenden für ihre *Rolle in SAFe zu befähigen*, um die Arbeitsfähigkeit sicherzustellen (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). SAFe setzt voraus, dass die Personen in den jeweiligen Rollen bereits über die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Die Expertinnen und Experten betonen jedoch, dass gerade zu Beginn der Einführung des Rahmenwerks viele diese Kompetenzen noch nicht haben, es jedoch oft fälschlicherweise angenommen wird. Eine Personalentwicklerin erklärt: „Ich komme direkt rein und muss eigentlich arbeitsfähig sein, fachlich aber auch zusätzlich methodisch - das ist eine unglaubliche Herausforderung, die wiederum eigentlich nur mit Zeit gelöst werden kann und mit den richtigen Angeboten“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). Darüber hinaus geht aus den Ergebnissen hervor, dass die PE die SAFe Einführung begleiten kann, indem sie *Kompetenzprofile* auf Basis der in SAFe definierten Rollen entwickeln und daraus *Recruitingstrategien* ableiten kann, um Kompetenzlücken zu schließen und die Arbeitsfähigkeit der im Rahmenwerk arbeitenden Personen sicherzustellen. Eine Personalentwicklerin erklärt, welche Fragen sich in diesem Zusammenhang gestellt werden müssen: „Haben wir ausreichend personelle Kapazitäten? Haben wir auch die Kompetenzen? Wie reif sind wir dann eigentlich, um überhaupt agil [...] nach SAFe zu arbeiten?“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). In Bezug auf die Aufgabe der Entwicklung von *Recruitingstrategien* ergänzt ein Interviewpartner der Gruppe I: „Welche Leute stelle ich in Zukunft ein? Und zwar jetzt nicht von was können Sie schon heute, sondern wie gehen Leute mit Änderungen und Situationsänderungen um [...]? Wen suche ich in Zukunft?“ (B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024).

7.1.8 PE als Onboarding-Gestalterin

In der Hauptkategorie Onboarding wurden 13 Textsegmente codiert (s. Tabelle 4). Die Ergebnisse zeigen, dass das Onboarding als Teil von PE von beiden Expertengruppen ähnlich relevant wahrgenommen wird, was auch mit Hinblick auf die Häufigkeiten der Codierungen deutlich wird. Hinsichtlich des Handlungsfeldes *Teamintegration fördern* legen die Ergebnisse nahe, dass dies eher eine Aufgabe der agilen Teams ist, so erklärt eine Personalentwicklerin: „Von daher ist es auch eine Blackbox zu wissen was passiert [...], wie werde ich im Team integriert“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). Anders verhält es sich hinsichtlich der *Ermittlung von Qualifizierungsbedarfe* im Rahmen des Onboardings neuer Mitarbeitender. Hier sind sich die Experten einig, dass eine „Bestandsaufnahme am Anfang“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024) als Teil des Onboardings notwendig ist, um die Kompetenzen der neuen Personen mit ihrem Start in der Organisation und im Rahmenwerk erheben und dementsprechend weiterentwickeln zu können. Die Ergebnisse zeigen zudem das Handlungsfeld *Orientierung bieten* als Teil der Rolle von PE als Onboarding-Gestalterin auf. Eine Personalentwicklerin erklärt in diesem Zusammenhang beispielsweise: „Wir versuchen die Leute aufzufangen durch ein Patenprogramm“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Weiter werden Checklisten, Dokumentationen über das Produkt und Wiki-Seiten als Werkzeug genannt, um Orientierung in der Organisation im Rahmen des Onboardings zu gewährleisten (z.B. B7, persönliche Kommunikation, 19. Dezember 2024). In Bezug auf das Onboarding lassen die Ergebnisse außerdem darauf schließen, dass in diesem Handlungsfeld eine *Kontinuität* der umgesetzten Maßnahmen sichergestellt werden sollte, um das Onboarding aller neuer Mitarbeitenden in SAFe-Organisationen sicherstellen zu können (B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024).

7.1.9 PE als Lerncoach

Lerncoach ist eine weitere durch die Literaturrecherche deduzierte Hauptkategorie, die in den Ergebnissen in acht Textsegmenten wiedergefunden werden konnte und damit die Hauptkategorie mit Hinblick auf die Rolle von PE in SAFe mit der geringsten Häufigkeit der Codierungen darstellt (s. Tabelle 4). Es konnten die Subkategorien *Individuelle Lernprobleme überwinden* und *Selbstorganisiertes Lernen beibringen* festgestellt werden. Die Ergebnisse zeigen demzufolge, dass die PE in SAFe zur *Überwindung von Lernproblemen* als Lerncoach fungieren kann, da im SAFe Umfeld ein selbstorganisiertes Lernen erforderlich ist, welches anders ist als „wie man es vielleicht gelernt hat [...] oder aus seinen Vorerfahrungen, so wie man es vielleicht selbst im Studium gelernt hat“

Ergebnisse

(B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). Die Wichtigkeit von *Selbstorganisation* wird im Zusammenhang mit *Lernen in SAFe* von beiden Expertengruppen als wichtig betrachtet. So erklärt eine Personalentwicklerin in Bezug auf das Bildungsangebot in der Organisation: „Inwiefern das dann angenommen wird von den Projektmitarbeitern, hängt ja letztendlich dann wiederum damit zusammen, wie selbstorganisiert die sind“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). Eine Expertin der Expertengruppe I erklärt, wie wichtig es sei: „[...] das Lernen zu lernen, auch im Team ein bisschen weiterzugeben“ (B6, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024) und dass die PE dabei unterstützen kann.

7.2 Herausforderungen in Bezug auf PE in SAFe

Die Hauptkategorie Herausforderungen fasst alle Herausforderungen in Bezug auf die Rolle der PE in SAFe zusammen. Mit 110 codierten Textsegmenten bildet diese Hauptkategorie die zweitgrößte und verdeutlicht, dass SAFe-Organisationen in Bezug auf PE einer Reihe von Herausforderungen begegnen (s. Tabelle 4). In den Interviews konnten dabei sieben Herausforderungen besonders häufig identifiziert und im Folgenden nach ihrer Häufigkeit absteigend sortiert in Subkategorien zusammengefasst werden:

Zeit- und Ressourcenknappheit: Die Ergebnisse zeigen, dass Zeitmangel und hoher Produktivitätsdruck zentrale Herausforderungen für die Personalentwicklung in SAFe-Organisationen darstellen. Schulungen müssen zeitlich optimiert und in den engen Taktrhythmen des Frameworks sinnvoll integriert werden, um nicht den „wertschöpfenden Bereich“ zu beeinträchtigen (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Gleichzeitig wird betont, dass die notwendige Befähigungszeit oft nicht ausreichend eingeplant wird, obwohl sie essenziell für den Kompetenzerwerb ist (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Die Herausforderung besteht zudem darin, Lernzeit gegen betriebliche Anforderungen abzuwägen, da Teams durch Schulungen nicht vollständig ausfallen dürfen (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024) und Führungskräfte stark auf Produktivität achten (B4, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024). Ein strukturiertes Zeitmanagement und das zentrale Verständnis für die Bedeutung von Lernzeiten werden als Schlüsselfaktoren genannt, um dieser Herausforderung der PE in SAFe erfolgreich entgegenzuwirken (z.B. B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024).

Kontrolle: Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass Kontrolle die Entwicklung einer agilen Lernkultur erschwert. Besonders in der Programmierung besteht oft die

Ergebnisse

Wahrnehmung, dass Fehler streng kontrolliert werden, anstatt als Lernchance genutzt zu werden (B4, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024). Dies stellt eine Herausforderung für die PE dar, da eine offene Fehlerkultur eine Grundvoraussetzung für selbstorganisiertes Lernen und kontinuierliche Verbesserung im Rahmen der Förderung einer agilen Lernkultur ist.

Überforderung: Hohe fachliche und methodische Anforderungen führen außerdem zu Überforderung und Fluktuation der Mitarbeitenden (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass unklare Prozesse und widersprüchliche Führungsstile, die zusätzlichen Stress verursachen, in diesem Zusammenhang besonders problematisch sein können. Eine Expertin erklärt „Also ich glaube, den Mitarbeitern wird sehr viel abverlangt, was zu Überforderungen führt. Also irgendwie auf zwei Hochzeiten zu tanzen, dass Prozesse nicht klar sind“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). Eine fehlende Einführung in agile Arbeitsweisen verstärkt diese Problematik, da von neuen Mitarbeitenden sofortige Lieferfähigkeit erwartet wird und das Framework klare Vorgaben mit Hinblick auf die zu erfüllenden Kompetenzanforderungen der Rollen macht (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024).

Kultureller Wandel und Widerstände: Die Ergebnisse verdeutlichen darüber hinaus, dass der kulturelle Wandel hin zu Agilität eine zentrale Herausforderung in SAFe-Organisationen darstellt, insbesondere in traditionellen, hierarchisch geprägten Organisationen (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Dies wird zusätzlich durch bestehende nicht agile Denkweisen erschwert (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024).

Organisationale Hürden: Organisationale Hürden, insbesondere Bürokratie und technische Einschränkungen, stellen eine weitere Herausforderung dar, indem sie beispielsweise die Implementierung agiler Lernformate erschweren können. So kann die Bereitstellung von Selbstlernangeboten teilweise zahlreiche Genehmigungen erfordern (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024).

Fehlende Fehlerkultur: Darüber hinaus wird deutlich, dass sich eine nicht gelebte Fehlerkultur negativ auf die Selbstorganisation auswirken kann. So wird berichtet, dass Mitarbeitende teilweise nicht daran gewöhnt sind, Fehler zu machen und daraus zu lernen: „Ich glaube auch, dass diese Fehlerkultur im Unternehmen nicht wirklich verankert war, also dass man nicht gewohnt war, Fehler zu machen“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Gleichzeitig wird betont, dass eine offene Fehlerkultur

essenziell für agile Arbeitsweisen ist (B4, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024).

Rollenverständnis und Verantwortung: Es wird ersichtlich, dass traditionelle Denkmuster das Rollenverständnis und die Verantwortungsübernahme im SAFe-Kontext erschweren. So wird berichtet, dass einige Mitarbeitende das Konzept des Wissensteilens nicht verinnerlicht haben (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024). Zudem besteht die Gefahr, dass Rollenverteilungen lediglich formell angepasst werden, ohne dass sich das dahinterliegende agile Mindset tatsächlich verändert. Ein Experte erklärt: „Die Gefahr von diesem Framework ist, dass manche Leute [...] sehr leicht einfach sagen: ich kann das ja organisatorisch, ich ändere die Bezeichnung und lasse alles andere gleich bei mir“ (B5, persönliche Kommunikation, 06. Dezember 2024).

7.3 Agilitätsreife der Organisation als Einflussfaktor auf die PE in SAFe

In der Hauptkategorie *Agilitätsreife* ließen sich 60 Textsegmente codieren (s. Tabelle 4). Damit wird deutlich, dass die Agilitätsreife einer Organisation, die SAFe anwendet, einen Einfluss darauf haben kann, welche Rolle die PE im Rahmenwerk einnehmen sollte. Organisationen mit geringem Reifegrad stehen vor der Herausforderung, zunächst grundlegende agile Prinzipien zu vermitteln, bevor sie spezifische SAFe-Strukturen erfolgreich implementieren können. Dies betrifft sowohl die Verankerung einer agilen Lernkultur als auch die Entwicklung relevanter Kompetenzen innerhalb von SAFe. Eine Expertin betont: „Die größte Herausforderung ist der Wandel im Unternehmen, weil das Unternehmen eigentlich überhaupt nicht agil ist oder noch nie agil war“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Weiter zeigen die Ergebnisse, dass die Agilitätsreife der Organisation maßgeblich beeinflussen kann, wie sich PE in SAFe positionieren sollte. Am Beispiel der Rolle von PE als Förderin einer agilen Lernkultur führt eine Expertin in diesem Zusammenhang aus: „Deswegen beeinflusst die Unternehmenskultur extrem die Lernkultur“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024).

In *weniger agil reifen* Organisationen kann der Fokus der PE eher auf der Befähigung und Entwicklung von Führungsrollen in SAFe liegen, um ein grundlegendes Verständnis für agile Prinzipien zu schaffen: „Meiner Meinung nach ist der richtige Schritt, dass man erst bei den Führungspositionen anfängt, diese Agilität und SAFe zu verankern, und dann kann sich das langsam entwickeln“ (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Eine fehlende Fehlerkultur, starre Hierarchien und mangelnde Selbstorganisation können besondere Herausforderungen für PE in weniger agil reifen Organisationen sein, weshalb die Rolle der PE als Förderin agiler Lernkulturen und agiler

Kompetenzen besonders relevant scheint. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass in traditionellen Organisationen die Silo-Mentalität ausgeprägter sein kann, die den Wissensaustausch in der Organisation erschwert (B1, persönliche Kommunikation, 29. November 2024). Mit Hinblick auf die Rolle der PE in SAFe wird hier insbesondere das Wissensmanagement hervorgehoben, welches eine wichtige Rolle in Organisationen spielen kann, die SAFe implementieren und mit dem Rahmenwerk erste Erfahrung im agilen Kontext sammeln.

Mit *steigender Agilitätsreife* legen die Ergebnisse nahe, dass sich die Rolle der PE hin zur Entwicklung spezifischer Rollenkompetenzen und strategischer Unterstützung der Organisation verändern kann. In diesem Stadium kann die PE zunehmend die Rolle einer Fachberaterin für SAFe-Rollen einnehmen. Eine Expertin erläutert: „Das Projekt hat aber durch das Erlernen von agiler Zusammenarbeit und [...] ganz viel Learning by doing und Rückschritte andere Bedürfnisse entwickelt“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Rolle der PE in SAFe von der Agilitätsreife der Organisation beeinflusst wird. Dabei scheint die Bedeutung der einzelnen Handlungsfelder je nach Reifegrad der Organisation zu variieren. In weniger agilen Organisationen kann die PE vor allem eine zentrale Rolle bei der Förderung einer agilen Lernkultur, der Entwicklung SAFe-relevanter Kompetenzen und der Entwicklung agiler Führungsrollen spielen. In agil reiferen Organisationen kann hingegen die Rolle der PE als Fachberaterin für agile Rollen an Bedeutung gewinnen. Allerdings konnten die Ergebnisse keine eindeutigen Rückschlüsse zur sich verändernden Relevanz aller Handlungsfelder in Abhängigkeit zur Agilitätsreife liefern. Dennoch bieten sie erste Anhaltspunkte für eine weiterführende Diskussion, die im nächsten Kapitel erfolgt.

8 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse mit Hinblick auf die theoretischen Grundlagen interpretiert, diskutiert und deren Zusammenhänge untersucht. Die vorliegende Arbeit kommt zu dem Schluss, dass sich die Rolle der PE in SAFe in neun Rollenanteile unterteilen lässt, die dazu beitragen, die Kompetenzen der Mitarbeitenden im Rahmenwerk zu entwickeln und die in SAFe erforderliche agile Lernkultur zu unterstützen. In allen Rollenanteilen konnten verschiedene Handlungsfelder identifiziert werden, die zur Charakterisierung und weiteren Konkretisierung der Rolle der PE in SAFe dienen. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden in Abbildung 9 veranschaulicht,

Diskussion

wobei die Rollenanteile und jeweiligen Handlungsfelder übersichtlich dargestellt werden. Zusätzlich wurde festgestellt, dass die Rolle der PE in SAFe von der Agilitätsreife der jeweiligen Organisation beeinflusst zu sein scheint. Herausforderungen wie z.B. Widerstände und kultureller Wandel, Überforderung der Mitarbeitenden sowie organisationale Hürden haben zudem Einfluss auf die Rolle der PE in SAFe. Ein besonderer Fokus der Diskussion liegt mit Hinblick auf die Beantwortung der zugrunde liegenden Forschungsfrage: „Wie kann die Personalentwicklung in SAFe-Organisationen systematisch zur Förderung einer agilen Lernkultur und der Entwicklung agiler Kompetenzen beitragen?“ auf den relevantesten Rollenanteilen *Entwicklung von SAFe-relevanten Kompetenzen* und der *Förderung einer Lernkultur* sowie dem Einfluss der *Agilitätsreife* auf die Rolle der PE in SAFe.

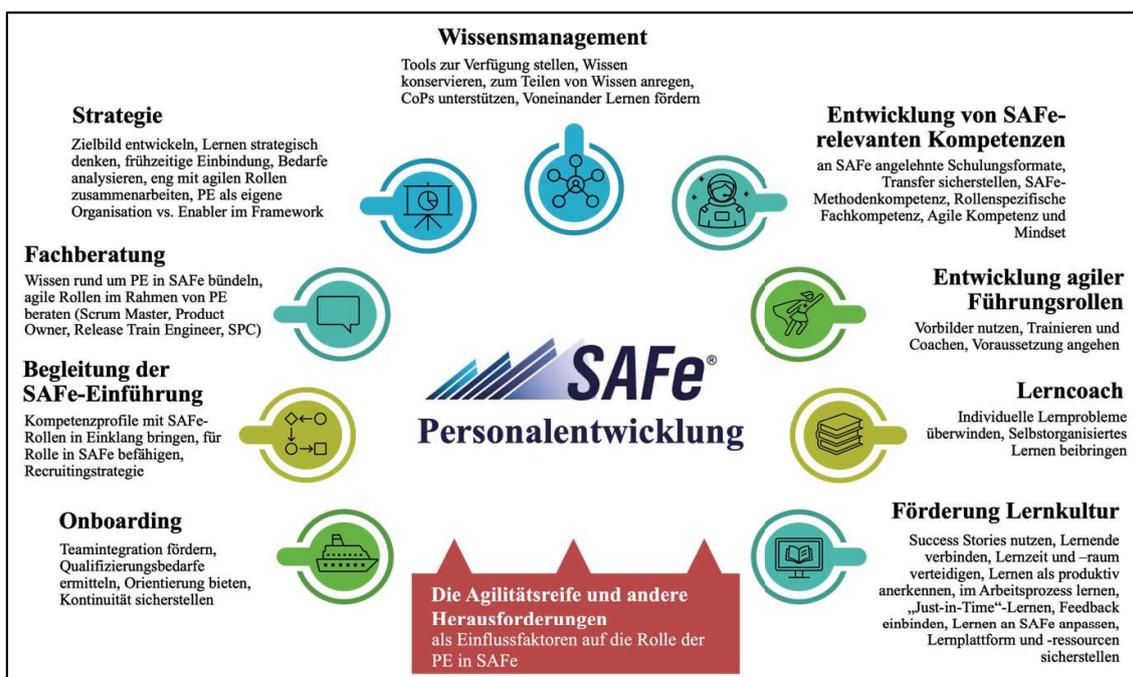


Abbildung 9: Die Rolle der Personalentwicklung in SAFe, eigene Darstellung

Die Ergebnisse zeigen, dass die Entwicklung von SAFe-relevanten Kompetenzen eine bedeutende Aufgabe der PE in SAFe darstellt. Diese umfassen neben den agilen Kompetenzen, wie z.B. Anpassungsfähigkeit, Transparenz, Eigenverantwortung und Teamfähigkeit und der Entwicklung des agilen Mindsets, insbesondere Selbstorganisation als besonders hervorzuhebende Kompetenz. Außerdem sind SAFe-Methodenkompetenzen, wie z.B. Scrum und Kanban, erforderlich. Hier lassen sich deutliche Parallelen zur agilen PE im Rahmen der Literaturanalyse (s. Kapitel 4.5) feststellen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse auch, dass ein besonderer Fokus auf die rollenspezifischen

Fachkompetenzen in SAFe gelegt werden muss, da es eine Diskrepanz zwischen der Annahme in SAFe, dass Rolleninhaber bereits über die notwendigen Kompetenzen verfügen, und der tatsächlich vorhandenen Kompetenzen in den Organisationen zu geben scheint. Dass die Entwicklung der rollenspezifischen Fachkompetenzen besonders relevant ist, wird mit Hinblick auf die untersuchten Schnittstellen zwischen PE und SAFe hinsichtlich der T-förmigen Kompetenzprofile, die in der CLC vom Rahmenwerk definiert werden, verstärkt. Diese erfordern neben einem generalistischen Wissen insbesondere rollenspezifische Spezialkompetenzen (s. Kapitel 5.2.2). Um sowohl agile Kompetenzen und das agile Mindset, SAFe-Methodenkompetenzen als auch die rollenspezifischen Fachkompetenzen zu fördern, sollen Lernformate zur Verfügung gestellt werden, die in das Rahmenwerk leicht integrierbar sind, z.B. durch die Einbindung in die in SAFe vorgesehene Lernzeit in der IP-Iteration (s. Kapitel 5.1.2), die regelmäßig durchführbar sind und zum Transfer des Gelernten in die Arbeitspraxis beitragen.

Hinsichtlich der Förderung der Lernkultur wurde deutlich, dass die PE in SAFe durch das Verbinden von Lernenden mithilfe von z.B. Lernnetzwerken, Success Stories und sozialem Lernen in SAFe einen Beitrag leisten kann. Das Lernen sollte dabei in den Arbeitsprozess eingebunden und als produktiver Teil der Arbeit anerkannt werden. In diesem Zusammenhang lassen sich deutliche Parallelen zum bisherigen Forschungsstand bzgl. agiler PE erkennen (s. Kapitel 4.4), da in bestehender Literatur zur agilen PE Lernen als ein sozialer und kollaborativer Vorgang in Lernnetzwerken beschrieben wird (Mücke, 2024). In Bezug auf SAFe liefern die Ergebnisse jedoch ebenfalls Erkenntnisse darüber, dass die PE zusätzlich durch die Verteidigung von Lernzeit und -raum zur Förderung einer agilen Lernkultur im Rahmenwerk beitragen kann. Es konnte festgehalten werden, dass die PE in SAFe-Organisationen oft mit der Herausforderung konfrontiert ist, dass Lernzeiten, wie die IP-Iteration, in der Praxis nicht immer eingehalten werden und anstelle des Lernens das produktive Arbeiten in dieser Phase im Vordergrund steht. Hier könnte eine stärkere Integration der PE in die Planung der IP-Iterationen als „Anwalt der Mitarbeitenden“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024) Abhilfe schaffen. In diesem Zusammenhang sollte die PE weitere lernförderliche Rahmenbedingungen in SAFe schaffen, wie z.B. Budgets, Technik und Methoden sowie Lernplattformen zur Verfügung stellen.

Zudem legen die Ergebnisse nahe, dass die Agilitätsreife einer Organisation, die mit SAFe arbeitet, einen Einfluss auf die Rolle der PE im Rahmenwerk haben kann. Um die Agilitätsreife als Einflussfaktor auf die Rolle der PE in SAFe in die aktuelle theoretische Diskussion einzuordnen, können Reifegradmodelle, wie das aus der Praxis abgeleitete

TRAFO-Modell von Häusling und Kahl (2018) hinzugezogen werden. Das TRAFO-Modell beschreibt fünf agile Reifegrade einer Organisation, die in die Dimensionen Strategie, Prozesse, Struktur, Kultur, Führung und Human Resources unterteilt werden (Seidel, 2020). Fischer et al. (2022) haben in mittels des TRAFO-Modells festgestellt, dass sich PE und das Lernen in Organisationen „deutlich voneinander unterscheiden dürften“ (S. 273), was die Annahme verstärkt, die Agilitätsreife als Einflussfaktor auf die Rolle der PE in SAFe in Betracht zu ziehen.

Die Resultate dieser Arbeit lassen darauf schließen, dass die PE in weniger agil reifen SAFe-Organisationen den Fokus insbesondere auf ihre Rolle als Entwicklerin der agilen Führungsrollen sowie der rollenspezifischen Fachkompetenzen, des agilen Mindsets und der Methodenkompetenzen für alle SAFe-Rollen legen sollte, um die Arbeitsfähigkeit im Rahmenwerk sicherzustellen. Legt man hier das TRAFO-Modell mit Hinblick auf Personalentwicklung zugrunde, lassen sich deutliche Parallelen erkennen. So kann festgestellt werden, dass PE in Organisationen mit niedrigen Reifegraden „überwiegend reaktiv zur Sicherstellung bzw. Optimierung des Betriebs“ agiert und „auf die Behebung vorhandener Defizite“ (Fischer et al., 2022, S. 274) abzielt. In weniger agilen Organisationen stehen insbesondere die rollenspezifischen Fachkenntnisse im Vordergrund. Mitarbeitende sollen dazu befähigt werden, Kompetenzen zu erwerben, „mit denen das Kerngeschäft kontinuierlich verbessert werden kann“ (Fischer et al., 2022, S. 274). In diesem Zusammenhang kann auch die Rolle der PE als Begleiterin der SAFe-Einführung angeführt werden, in der insbesondere die Befähigung der Mitarbeitenden für ihre Rolle in SAFe als bedeutendes Handlungsfeld identifiziert werden konnte. Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass in Organisationen mit einem niedrigem Reifegrad, die Verantwortung für PE zentralisiert in den Personalabteilungen liegt und dort gesteuert wird (Fischer et al., 2022). Bezieht man an dieser Stelle die Ergebnisse dieser Arbeit in die Diskussion ein, zeigt sich, dass sich die Experten und Expertinnen bei der Frage nach der Einbindung von PE als eigene Rolle in SAFe nicht einig waren. Die Experten-Gruppe II sprach sich mehrheitlich für eine zentralisierte PE aus. Einige Experten aus der Expertengruppe I, hingegen, sahen die PE als eigene Rolle in SAFe einzubeziehen als nicht notwendig an, da die Aufgaben von PE dezentral von den jeweiligen agilen Rollen (s. Kapitel 5) übernommen werden könnten. Hier kann vermutet werden, dass die Agilitätsreife die Frage nach der Einbindung von PE als zentrale Rolle in SAFe beeinflussen kann.

In agil reifen Organisationen, auf der anderen Seite, ist die PE „teamgetrieben, in den Businessprozessen verankert und somit zentraler Bestandteil der

Organisationsstrategie“ (Fischer et al., 2022). Organisationen, die gemäß des TRAFOModells eine hohe Agilitätsreife vorweisen, können weiterhin eine zentrale PE-Funktion haben, deren Umsetzung erfolgt jedoch meist durch die Führungsrollen (Fischer et al., 2022). Diese Annahme spiegeln auch die Ergebnisse wider, da die Rolle der PE als Fachberaterin für SAFe-Rollen in agil reiferen Organisationen in den Fokus zu rücken scheint, indem sie in bestehenden SAFe-Strukturen die im Rahmenwerk mit PE betrauten Rollen wie den Scrum Master, den Product Owner und den SPC unterstützt.

Darüber hinaus haben die Ergebnisse gezeigt, dass die PE auch die Rolle der Wissensmanagerin, der Onboarding-Gestalterin und des Lerncoaches einnehmen kann. Insbesondere in Bezug auf das Wissensmanagement wurde deutlich, dass die PE sich der SAFe-Strukturen bedienen sollte, um Wissen zu konservieren und zum Teilen von Wissen anzuregen, wie z.B. durch die Unterstützung der CoPs (s. Kapitel 5.3.1). Die Rolle der PE im Rahmen des Lerncoaches und Onboardings scheint weniger relevant zu sein, was auch die geringere Häufigkeit der vergebenen Codes in diesen Kategorien gezeigt hat. Hinweise auf eine sich ändernde Bedeutung mit steigender Agilitätsreife der Organisation konnte in Bezug auf diese Rollenanteile mit Hinblick auf die theoretische Diskussion nicht festgestellt werden.

In der Praxis kann sich eine Diskrepanz zwischen den definierten Anforderungen der SAFe-Rollen und den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen festhalten. Diese Diskrepanz scheint insbesondere in Organisationen aufzutreten, die sich noch in einer frühen Phase der agilen Transformation befinden. Es kann angenommen werden, dass abhängig vom agilen Reifegrad der Organisation, unterschiedliche Rollenanteile und Handlungsfelder der PE an Bedeutung gewinnen. In agil weniger reifen Organisationen sollten demnach beispielsweise die Entwicklung agiler Führungsrollen und die Schließung von Kompetenzlücken zur Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit im Rahmenwerk priorisiert werden, während die Rolle der PE als Fachberaterin für SAFe-Rollen mit PE-Verantwortung relevanter in agil reiferen Organisationen zu sein scheint.

Das vorliegende Kapitel hat sich der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage angenähert, indem es die Rolle der PE in SAFe anhand der neun identifizierten Rollenanteile charakterisiert und vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen diskutiert hat. Durch die Interpretation der Ergebnisse im Zusammenhang der Agilitätsreife der Organisation als Einflussfaktor auf die Rolle der PE in SAFe konnten weitere wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden. Es kann festgehalten werden, dass die PE in SAFe eine entscheidende Rolle bei der Förderung einer agilen Lernkultur und der Entwicklung

agiler Kompetenzen in SAFe-Organisationen spielen kann. Voraussetzung ist die Einbindung der PE als integrativer Bestandteil der bestehenden SAFe-Strukturen. Ihre Funktion kann darin bestehen, die im Rahmenwerk definierten Prozesse, Rollen und Artefakte mit Hinblick auf PE zu unterstützen. In dieser Rolle kann die PE in neun Rollenanteilen agieren (s. Abbildung 9), die systematisch zur Förderung der Lernkultur und Kompetenzentwicklung in SAFe beitragen.

9 Handlungsempfehlungen für die PE in SAFe

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die Rolle der PE in SAFe herauszuarbeiten und zu identifizieren, wie die PE systematisch einen Beitrag zu einer agilen Lernkultur und der Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden leisten kann. SAFe geht bereits von einer agilen Lernkultur, der CLC, aus. Außerdem werden rollenspezifische Kompetenzen und Kenntnisse im Rahmenwerk definiert. Die Ergebnisse haben jedoch gezeigt, dass es durchaus eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen des Rahmenwerks und den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen geben kann. Es konnte demnach gefolgert werden, dass die Rolle der PE in SAFe-Organisationen vielfältig ist und sich abhängig von der Agilitätsreife der Organisation in ihren Rollenanteilen unterschiedlich auszuprägen scheint, wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurde. Im Folgenden soll daher auf Grundlage der Experteninterviews sowie der bisherigen Erkenntnisse ein Orientierungsrahmen für die Praxis skizziert werden, der der PE in SAFe-Organisationen Handlungsempfehlungen liefert.

Agilen Reifegrad der Organisation feststellen: Die Agilitätsreife der Organisation beeinflusst die Rolle der PE in SAFe. In weniger agil reifen Organisationen ist die Rolle der PE als Entwicklerin agiler Führungsrollen, Begleiterin der SAFe-Einführung und Entwicklerin von SAFe-relevanten Kompetenzen bedeutender, während in agil reiferen Organisationen die Rolle der Fachberaterin für die agilen Rollen in den Vordergrund rückt. Daher sollte die PE zunächst eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Kompetenzen in der Organisation durchführen, um passgenaue Maßnahmen und Handlungsfelder zu definieren. Hierfür können Reifegradmodelle wie das TRAF0-Modell von Häusling und Kahl (2018) herangezogen werden.

SAFe verstehen und Anknüpfungspunkte für PE identifizieren: Eine erfolgreiche Integration der PE in SAFe setzt voraus, dass PE-Verantwortliche die Strukturen des Frameworks kennen und verstehen, wo PE-relevante Prozesse in Events, Rollen und Artefakten des Rahmenwerks bereits verankert sind. So bietet etwa die IP-Iteration eine

definierte Lernzeit (s. Kapitel 5.1.2) und die CLC weitere Praktiken, um Wissen, Innovation und Kompetenz zu steigern (Scaled Agile, 2023a). T-förmige Kompetenzprofile geben vor, wie die Kompetenzen ausgeprägt sein sollen (s. Kapitel 5.2.2), CoPs regen zum Wissensaustausch an (s. Kapitel 5.3.1). Einen guten Überblick über die Anknüpfungspunkte von PE in SAFe liefert das Kapitel 5 dieser Arbeit.

SAFe-Strukturen zur Förderung des Lernens verteidigen und stärken: Die Ergebnisse der Experteninterviews haben gezeigt, dass im Rahmenwerk definierte Lernzeiten oft unter Druck gesetzt werden, weil produktive Arbeitszeit als vorrangig betrachtet wird. Die PE sollte sich daher „als Anwalt der Mitarbeitenden“ (B3, persönliche Kommunikation, 20. Dezember 2024) stark machen und sicherstellen, dass bestehende SAFe-Strukturen zur Kompetenzentwicklung konsequent genutzt werden.

Mitarbeitende und deren Kompetenzlücken in den Fokus nehmen: Die Ergebnisse verdeutlichen, dass SAFe davon ausgeht, dass die benötigten Kompetenzen bereits vorhanden sind, was jedoch in der Praxis nicht immer zuzutreffen scheint. Daher sollte die PE eng mit den Mitarbeitenden und Führungsrollen zusammenarbeiten, um Kompetenzlücken frühzeitig zu erkennen und eine „Bestandsaufnahme“ der Kompetenzen machen (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024). Dies ist insbesondere in ihrer Rolle als Onboarding-Gestalterin relevant.

Selbstverständnis als agile PE stärken: Die PE sollte sich als aktive Treiberin für die Entwicklung einer agilen Lernkultur und agiler Kompetenzen verstehen. Dies umfasst auch ein stärkeres Bewusstsein dafür, dass PE nicht nur klassische Schulungen anbietet, sondern vielmehr als Unterstützerin für kontinuierliches Lernen agiert und sich somit als agile PE in SAFe darstellt (s. Kapitel 4).

Zusammenarbeit mit agilen Rollen stärken: Es konnten Rollen identifiziert werden, die in SAFe mit Aufgaben der PE in Verbindung stehen, insbesondere die Rollen Scrum Master, Release Train Engineer, Product Owner und SAFe Practice Consultant. Eine besondere Rolle nimmt der Scrum Master ein, dieser „ist kein Personalentwickler, aber halt derjenige, der so als Teamcoach [...] am ehesten mit Teamentwicklungs- und Personalentwicklungsthemen betraut ist“ (B7, persönliche Kommunikation, 19. Dezember 2024). Die PE sollte daher mit diesen Rollen kooperieren, um unterstützend für diese Rollen zu wirken und Qualifizierungsbedarfe sowie etwaige Bedarfe zur Förderung der Lernkultur gezielt zu identifizieren.

PE als Fachberaterin für agile Rollen zukunftsorientiert positionieren: Die Ergebnisse der Experteninterviews verdeutlichen, dass die PE als zentrale Anlaufstelle für alle

Fazit

Fragen rund um Kompetenzentwicklung in SAFe fungieren kann. Dies entspricht der Rolle der Fachberaterin für die agilen Rollen im Rahmenwerk. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass diesem Rollenanteil mit steigender Agilitätsreife eine höhere Bedeutung beigemessen werden kann, sollte die PE sich zukunftsorientiert aufstellen und „eine gewisse Reife haben, sodass man auf Gutes zurückgreifen kann“ (B2, persönliche Kommunikation, 10. Dezember 2024).

Die dargelegten Handlungsempfehlungen für die PE sollen einen Orientierungsrahmen für die Praxis darstellen, um sich der Rolle in SAFe zu nähern. Ein konkreter Maßnahmenplan zur Kompetenzentwicklung und Förderung agiler Lernkulturen kann an dieser Stelle jedoch nicht definiert werden, da dieser von den individuellen Begebenheiten in der Organisation und ihrer agilen Reife sowie der Modifizierung von SAFe abhängig ist.

10 Fazit

Die vorliegende Masterarbeit adressiert eine Forschungslücke, indem sie untersucht, welche Rolle der PE in SAFe mit Fokus auf ihre Möglichkeit zur Förderung agiler Lernkulturen und Kompetenzen im Rahmenwerk zugetragen werden kann, da diese Rolle im Rahmenwerk nicht definiert wird. Ausgangspunkt war demnach die Forschungsfrage *„Wie kann die Personalentwicklung in SAFe-Organisationen systematisch zur Förderung einer agilen Lernkultur und der Entwicklung agiler Kompetenzen beitragen?“* Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden die Schnittstellen zwischen PE und SAFe adressiert, indem Perspektiven der agilen PE auf das agile Skalierungsframework angewandt, sowie Experteninterviews durchgeführt wurden.

Auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse wird die Forschungsfrage wie folgt beantwortet: Die PE kann eine zentrale Rolle in SAFe-Organisationen spielen, indem sie systematisch zur Förderung einer agilen Lernkultur und der Entwicklung relevanter Kompetenzen beiträgt. Dabei wird deutlich, dass die PE integrativ und unterstützend in bestehenden SAFe-Strukturen agieren sollte. Die PE kann zur Kompetenzentwicklung beitragen, indem sie agile Kompetenzen, SAFe-spezifische Methodenkompetenzen sowie rollenspezifische Fachkompetenzen gezielt fördert. Insbesondere die Selbstorganisation, Transparenz, Eigenverantwortung und Nutzerzentrierung wurden als zentrale agile Kompetenzen identifiziert. Darüber hinaus zeigt sich eine Diskrepanz zwischen den theoretischen Annahmen von SAFe, dass Rolleninhaber bereits über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, und der Realität, in der Kompetenzlücken bestehen können. Hier kann die PE durch bedarfsgerechte Schulungsformate gezielt unterstützen und

Fazit

sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden die für SAFe erforderlichen Fähigkeiten entwickeln. Eine agile Lernkultur zeichnet sich durch kontinuierliches Lernen, Wissensaustausch und die Integration von Lernen in den Arbeitsprozess aus. Die Ergebnisse zeigen, dass die PE zur Förderung dieser Kultur beitragen kann, indem sie Lernnetzwerke, Success Stories und soziale Lernformate initiiert. Zudem kann die PE als "Anwalt der Mitarbeitenden" fungieren, um sicherzustellen, dass in SAFe vorgesehene Lernzeiten, wie die IP-Iteration, tatsächlich genutzt werden.

Neben den Rollenanteilen der PE als Förderin der Lernkultur und Entwicklerin von SAFe-relevanten Kompetenzen konnten sieben weitere Rollenanteile der PE identifiziert werden, d.h. Strategie, Fachberaterin für SAFe Rollen, Entwicklerin agiler Führungsrollen in SAFe, Wissensmanagerin, Begleiterin der SAFe Einführung, Onboarding-Gestalterin und Lerncoach, die ebenfalls einen Beitrag zur Kompetenzentwicklung im Rahmenwerk und der Förderung agiler Lernkulturen leisten.

Zudem wurde deutlich, dass die Rolle der PE von der Agilitätsreife der Organisation beeinflusst wird. In weniger agil reifen Organisationen liegt der Fokus eher auf der Entwicklung agiler Führungsrollen und dem Schließen von Kompetenzlücken, um die Arbeitsfähigkeit im Rahmenwerk sicherzustellen. In agilen reiferen Organisationen kann die PE stärker als Fachberaterin für SAFe-Rollen, wie dem Scrum Master, agieren und dezentrale Entwicklungsprozesse begleiten. Hier zeigt sich, dass die Agilitätsreife darüber entscheiden kann, welche identifizierten Rollenanteile besonders relevant sind.

Zusammenfassend kann die PE in SAFe-Organisationen systematisch einen Beitrag zur Förderung einer agilen Lernkultur und der Kompetenzentwicklung leisten, indem sie sich an den bestehenden Strukturen von SAFe orientiert, Lernprozesse gezielt unter Berücksichtigung ihrem Selbstverständnis als agile PE unterstützt und sich an den jeweiligen Reifegrad der Organisation anpasst. Damit kann sie einen Mehrwert für mit SAFe arbeitenden Organisationen schaffen, die sich mit den Herausforderungen einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt konfrontiert sehen.

Trotz der wertvollen Erkenntnisse zur Rolle der PE in SAFe-Organisationen weist die vorliegende Arbeit einige Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Ein wesentlicher Punkt ist die Modifizierbarkeit von SAFe. Das Framework ist keine starre Blaupause, sondern wird individuell an die Gegebenheiten einer Organisation angepasst. Diese Anpassungen wurden in der vorliegenden Arbeit nicht erfasst, könnten aber einen Einfluss auf die Rolle der PE haben. Zudem beschränkte sich die Untersuchung in dieser Arbeit auf die Essential-Ebene von SAFe,

Fazit

während andere Konfigurationen (z. B. Large Solution SAFe oder Full SAFe) nicht berücksichtigt wurden. Da unterschiedliche SAFe-Ebenen möglicherweise unterschiedliche Anforderungen an die PE mit sich bringen, stellt dies eine Einschränkung der Ergebnisse dar. Darüber hinaus kann die Stichprobengröße der Experteninterviews als potenzielle Limitation angesehen werden. Die Befragung umfasste lediglich sieben Experten und Expertinnen, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Eine größere und diversere Stichprobe, insbesondere befragte Personen aus unterschiedlichen Branchen, könnte zu differenzierteren Ergebnissen führen. Darüber hinaus wurde die Untersuchung auf deutsche Organisationen beschränkt, sodass unklar bleibt, inwiefern kulturelle Unterschiede die PE-Rolle in SAFe beeinflussen könnten.

Sieht man von diesen Einschränkungen ab, liefern die Ergebnisse dieser Arbeit einen wertvollen Überblick über die mögliche Ausgestaltung der Rolle der PE in SAFe und deckt zudem Handlungsfelder in den jeweilig identifizierten Rollenanteilen auf. Für die Praxis ergeben sich daraus mehrere Implikationen. Die PE sollte die SAFe-Strukturen zur Anknüpfung möglicher PE-Maßnahmen kennen und verteidigen. Zudem sollte die PE eng mit den agilen Rollen im Rahmenwerk zusammenarbeiten, um zielorientiert Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarfe zu identifizieren. Den agilen Reifegrad der Organisation, die SAFe anwendet zu kennen, trägt außerdem zu einer passgenauen Ausgestaltung der Rolle der PE in SAFe bei.

Um sich der Rolle der PE im Rahmenwerk in Abhängigkeit der agilen Reife weiter zu nähern, sollten zukünftige Studien untersuchen, inwiefern sich die Schwerpunkte der Rolle von PE je nach Reifegrad der Organisation unterscheiden und welche spezifischen Maßnahmen in den Entwicklungsstadien erforderlich sind. Außerdem sollten weiterführende Forschungsarbeiten die Modifizierbarkeit von SAFe in den Fokus rücken, d.h. Large Solution, Portfolio, Full SAFe, die in dieser Arbeit nicht im Fokus standen. Eine weiterführende Untersuchung könnte demnach aufzeigen, ob und wie sich die PE-Aufgaben mit zunehmender Komplexität und Skalierung des Frameworks verändern. Darüber hinaus sollte analysiert werden, inwiefern die Ausprägung der agilen Kompetenzen der Mitarbeitenden der PE selbst einen Einfluss darauf haben, inwiefern agile PE in SAFe wirksam angewandt werden kann. Neben der vorliegenden Arbeit bietet die Studie von Assies et al. (2021) zu den Kompetenzvoraussetzungen von Personalentwicklern als Treiber von Agilität einen ersten Anknüpfungspunkt für weiterführende Forschung in diesem Rahmen.

Literaturverzeichnis

Adam, P. (2020). *Agil in der ISO 9001: Wie Sie agile Prozesse in Ihr Qualitätsmanagement integrieren*. Springer.

Akremiti, L. (2022). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 405–424). Springer.

Assies, K. S., Thiel, S., Stulle, K. P., Karlshaus, A. & Wolf, A. (2021). Innovative Personalentwicklung als Treiber und Unterstützer einer agilen Unternehmensentwicklung: Eine empirische Untersuchung innerhalb einer HR-Stichprobe. In A. Karlshaus (Hrsg.), *Agiles Human Resources* (S. 189–206). Springer.

Aulinger, A. (2017). Die drei Säulen agiler Organisationen. In Steinbeis-Hochschule Berlin Institut für Organisation & Management (Hrsg.), *IOM Steinbeis- Hochschule Berlin Institut für Organisation & Management*.

Baumgartner, P. & Payr, S. (1999). *Lernen mit Software* (2. Aufl.). *Lernen mit interaktiven Medien: Bd. 1*. Studien-Verlag.

Beck, K., Beedle, M., Cockburn, A., Cunningham, W., Highsmith, J., Jeffries, R., Kern, J., van Bennekum, A., Marick, B., Fowler, M., Schwaber, K., Sutherland, J., Grenning, J., Hunt, A., Mellor, S., Martin, R. C. & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Prinzipien hinter dem Agilen Manifest*. <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>

Belling, S. (2020). *Succeeding with Agile Hybrids: Project Delivery Using Hybrid Methodologies*. Apress L. P.

Block, S. (2023). *Large-Scale Agile Frameworks*. Springer.

Böhm, J. (2019). *Erfolgsfaktor Agilität: Warum Scrum und Kanban Zu Zufriedenen Mitarbeitern und Erfolgreichen Kunden Führen*. Springer.

Bosch, J. & Bosch-Sijtsema, P. (2010). Coordination Between Global Agile Teams: From Process to Architecture. In D. Šmite, N. B. Moe & P. J. Ågerfalk (Hrsg.), *Agility Across Time and Space* (S. 217–233). Springer.

Brücher, H. (2004). *Leitfaden Wissensmanagement: Von der Anforderungsanalyse bis zur Einführung*. vdf Hochschulverlag.

Bundesministerium des Innern und für Heimat. (2025, 6. Februar). *Organisationshandbuch: Kanban*. https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch-NEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Kanban/Kanban_node.html

Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44.

Dahm, M. H. & Esters, L. (2023). Umsetzung der Agilität in Unternehmen. In *Generational Leadership* (S. 15–23). Springer.

Demirkan, H. & Spohrer, J. C. (2018). Commentary: Cultivating T-Shaped Professionals in the Era of Digital Transformation. *Service Science*, 10(1), 98–109.

Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). Challenges and Success Factors for Large-Scale Agile Transformations: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108.

Dingsøyr, T., Fægri, T. E. & Itkonen, J. (2018). What Is Large in Large-Scale? A Taxonomy of Scale for Agile Software Development. In M. Kuhrmann (Hrsg.), *Lecture Notes in Computer Science. Product-Focused Software Process Improvement: 19th International Conference* (Bd. 8892, S. 273–276). Springer.

Dingsøyr, T. & Moe, N. B. (2013). Research Challenges in Large-scale Agile Software Development. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 38(5), 38–39.

Dingsøyr, T., Moe, N. B., Tonelli, R., Counsell, S., Gencel, C. & Petersen, K. (2014). *Agile Methods.: Large-Scale Development, Refactoring, Testing, and Estimation* (Bd. 199). Springer.

Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag.
<https://www.audiotranskription.de/ressourcen/praxisbuch/>

Dühning, L. (2022). Agilität und Unternehmenskommunikation: Herausforderungen und Handlungsoptionen. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 699–723). Springer.

Dweck, C. (2016). *Mindset: The New Psychology of Success*. How We Can Learn to Fulfill Our Potential. Random House Publishing Group.

- Ebert, C. & Paasivaara, M. (2017). Scaling Agile. *IEEE software*, 34(6), 98–103.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J. & Schabel, F. *HR-Report 2018: Schwerpunkt agile Organisationen auf dem Prüfstand. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz.*
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2016). Alle Macht den Lerner. *wirtschaft + weiterbildung*, 4, 18–23.
- Fiedler, M. (2018). Scrum. In M. Fiedler (Hrsg.), *Lean Construction – Das Managementhandbuch* (S. 229–239). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55337-4_14
- Fischer, S., Schmitz, A. P. & Seidel, T. (2022). Lernen in Organisationen unterschiedlicher agiler Reife. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Arbeiten in der neuen Normalität* (S. 271–278). Springer.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (10. Aufl.). Rororo Rowohlt's Enzyklopädie. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Foelsing, J. & Schmitz, A. (Hrsg.). (2021). *New Work braucht New Learning*. Springer.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). VS Verlag.
- Gloger, B. (2014). *Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten* (Online-Ausg). *EBL-Schweitzer*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Graf, N. (2017). *Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext* (1. Aufl.). Haufe.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile Manufacturing: Enablers and an Implementation Framework. *International Journal of Production Research*, 36(5), 1223–1247.
- Han, K.-W., Lee, E. & Lee, Y. (2010). The Impact of a Peer-Learning Agent Based on Pair Programming in a Programming Course. *IEEE Transactions on Education*, 53(2), 318–327.
- Hanschke, I. (2017). *Agile in der Unternehmenspraxis*. Springer.
- Häusling, A. & Kahl, M. (2018). Das TRAF0-Modell zur agilen Organisationsentwicklung. In A. Häusling (Hrsg.), *Agile Organisationen. Anpassungen erfolgreich gestalten: Beispiele agiler Pioniere* (S. 47–94). Haufe-Lexware Verlag.

- Helfferrich, C. (2010). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Springer.
- Hofert, S. (2018). *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. SpringerLink Bücher. Springer.
- Hofert, S. (2021). *Agiler führen*. Springer.
- Hoffmann, S. (2023). *Digitales Produktmanagement*. Springer.
- Knaster, R. & Leffingwell, D. (2017). *SAFe Distilled: SAFe 4.0: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework*. Addison-Wesley.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F. & Schirmer, U. (2023). *Personalmanagement*. Springer.
- Lindvall, M., Muthig, D., Dagnino, A., Wallin, C., Stupperich, M., Kiefer, D., May, J. & Kahkonen, T. (2004). Agile Software Development in Large Organizations. *Computer*, 37(12), 26–34.
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13, 1–6.
- Mathis, C. (2018). *SAFe - Das Scaled Agile Framework: Lean und Agile in großen Unternehmen skalieren. Mit einem Geleitwort von Dean Leffingwell. SAFe 4.5 inside* (2. Aufl.). dpunkt.verlag.
- Mattes, R. M. (2022). *Gesunde Führung in der VUCA-Welt: Leadership in Transformation* (2. Aufl.). Haufe.
- Mayer, H. O. (2008). *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (4. Aufl.). *150 Jahre Wissen für die Zukunft*. Oldenbourg.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (7. Aufl.). Deutscher Studien Verlag.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 691–706). Springer.

- Measey, P. (2015). *Agile Foundation: Principles, Practices and Frameworks*. BCS.
- Meissner, B. (2014). Agiles Lernen mit Just-in-Time-Teaching: Adaptive Lehre vor dem Hintergrund von Konstruktivismus und intrinsischer Motivation. In O. Zawacki-Richter, D. Kergel, N. Kleinfeld, P. Muckel, J. Stöter & K. Brinkmann (Hrsg.), *Teaching Trends: Offen für neue Wege - Digitale Medien in der Hochschule* (S. 121–136). Waxmann.
- Mordi, A. & Schoop, M. (2020). Making it Tangible: Creating a Definition of Agile Mindset. In *European Conference on Information Systems (ECIS)*.
- Mücke, A. (2024). *Agilität im HR-Management*. Springer.
- Muß-Merholz, J. (2019). *Barcamps & Co: Peer to Peer-Methoden für Fortbildungen*. Beltz.
- Paasivaara, M. (2017). Adopting SAFe to Scale Agile in a Globally Distributed Organization. In *2017 IEEE 12th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*.
- Paasivaara, M. & Kruchten, P. (2020). *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming-Workshops* (Bd. 396). Springer.
- Pink, D. H. (2012). *Drive: The surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Preußig, J. (2024). *Agiles Projektmanagement*. Haufe.
- Putta, A., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2018). Benefits and Challenges of Adopting the Scaled Agile Framework (SAFe): Preliminary Results from a Multivocal Literature Review. In M. Kuhrmann (Hrsg.), *Lecture Notes in Computer Science. Product-Focused Software Process Improvement: 19th International Conference* (Bd. 11271, S. 334–351). Springer.
- Reich, K. & Siebert, H. (2005). *Beltz Pädagogik. Pädagogischer Konstruktivismus: Lernzentrierte Pädagogik in Schule und Erwachsenenbildung* (K. Reich & R. Voß, Hg.). Beltz.
- Reinmann, G. (2015). *Studientext Didaktisches Design*.
- Remta, D. & Buchalceková, A. (2021). Product Owner's Journey to SAFe®: Role Changes in Scaled Agile Framework®. *Information-an International Interdisciplinary Journal*.

Rubin, K. S., Cohn, M. & Jeffries, R. (2013). *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process. A Mike Cohn signature book*. Addison-Wesley.

Salo, O., Ahlbäck, K., Fahrbach, C. & Murarka, M. (2017). *McKinsey Global Survey Results: How to Create an Agile Organization* (McKinsey & Co).

<https://docs.adaptdev.info/lib/V4X6GAI6>

Sato, D. T., Corbucci, H. & Bravo, M. V. (2008). Coding Dojo: An Environment for Learning and Sharing Agile Practices. In *Agile Conference*.

Sauter, R., Sauter, W. & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung: Wege in eine neue Arbeitswelt* (1. Aufl.). Springer.

Scaled Agile. (2023a). *Continuous Learning Culture*. <https://scaledagileframework.com/continuous-learning-culture/>

Scaled Agile. (2023b, 14. März). *Large Solution*. <https://scaledagileframework.com/large-solution/>

Scaled Agile. (2023c, 13. September). *Principle #9 - Decentralize Decision-Making*. <https://scaledagileframework.com/decentralize-decision-making/>

Scaled Agile. (2024a, 2. April). *Solution Train*. <https://scaledagileframework.com/solution-train/>

Scaled Agile. (2024b, 15. Juli). *Essential SAFe*. <https://scaledagileframework.com/essential-safe/>

Scaled Agile. (2024c, 29. Juli). *Principle #6 - Make Value Flow without Interruptions*. <https://scaledagileframework.com/make-value-flow-without-interruptions/>

Scaled Agile. (2024d, 6. August). *Business Owners*. <https://scaledagileframework.com/business-owners/>

Scaled Agile. (2024e, 14. Oktober). *Agile Teams*. <https://scaledagileframework.com/agile-teams/>

Scaled Agile. (2024f, 15. Oktober). *Download the Big Picture*. <https://scaledagileframework.com/posters/>

Scaled Agile. (2024g, 5. November). *SAFe 6*. <https://scaledagileframework.com/safe/>

Scaled Agile. (2024h, 11. November). *Agile Teams*. <https://scaledagileframework.com/agile-teams/>

- Scaled Agile. (2024i, 11. November). *Product Management*. <https://scaledagileframework.com/product-management/>
- Scaled Agile. (2024j, 11. November). *Product Owner*. <https://scaledagileframework.com/product-owner/>
- Scaled Agile. (2024k, 11. November). *Scrum Master/Team Coach*. <https://scaledagileframework.com/scrum-master-team-coach/>
- Scaled Agile. (2024l, 11. November). *System Architect*. <https://scaledagileframework.com/system-architect/>
- Scaled Agile. (2024m, 14. November). *Release Train Engineer*. <https://scaledagileframework.com/release-train-engineer/>
- Scaled Agile. (2024n, 17. Dezember). *Communities of Practice*. <https://scaledagileframework.com/communities-of-practice/>
- Scaled Agile. (2024o, 17. Dezember). *Innovation and Planning Iteration*. <https://scaledagileframework.com/innovation-and-planning-iteration/>
- Scaled Agile. (2024p, 17. Dezember). *Iteration Retrospective*. <https://scaledagileframework.com/iteration-retrospective/>
- Scaled Agile. (2024q, 17. Dezember). *SPC*. <https://scaledagileframework.com/spc/>
- Scaled Agile. (2024r, 19. Dezember). *Lean-Agile Mindset*. <https://scaledagileframework.com/lean-agile-mindset/>
- Scaled Agile. (2025, 18. Februar). *Continuous Delivery Pipeline*. <https://framework.scaledagile.com/continuous-delivery-pipeline>
- Schekkerman, J. (2006). *How to Survive in the Jungle of Enterprise Architecture Frameworks: Creating or Choosing an Enterprise Architecture Framework* (3. Aufl.). Trafford.
- Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten* (1. Aufl.). Franz Vahlen.
- Schiefer, D. (2022). *Agile Skalierungsframeworks in der Theorie und Praxis*. Springer.
- Schuh, G. (2013). *Lean Innovation* (1. Aufl.). VDI-Buch Ser. Springer.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*.

- Seidel, T. (2020). Der vierte HR-Wertschöpfungsprozess: Die Personal- und Führungskräfteentwicklung. In S. Fischer & A. Häusling (Hrsg.), *Der Weg zur agilen HR-Organisation: Modelle und Praxisbeispiele für erfolgreiche Transformationen* (S. 163–172). Haufe-Lexware Verlag.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Business.
- Siedl, W. (2018). SAFe®: Reiseführer zum lean-agilen Unternehmen – Wie Sie mit SAFe® und dem Enterprise Transformation Cycle lean-agile Methoden und Tools in Ihrem Unternehmen einführen. In M. A. Pfannstiel & P. F.-J. Steinhoff (Hrsg.), *Der Enterprise Transformation Cycle* (73-94). Springer.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente* (2. Aufl.). *Lehrbuch*. Gabler.
- Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung* (2. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg.
- Tenorth, H.-E. & Tippelt, R. (Hrsg.). (2012). *Beltz Lexikon Pädagogik* (1. Aufl.). Beltz.
- Tobinski, D. & Fritz, A. (2014). *Pädagogische Psychologie* (2. Aufl., Bd. 3373). Reinhardt; Reinhardt Ernst.
- Unkrig, E. R. (2020). *Mandate der Führung 4.0*. Springer.
- VersionOne. (2023). *17th Annual "State of Agile Development" Survey*.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (Bd. 6). Cambridge University Press.
- Zillmann, M. (2019). Lünendonk-Studie 2019: Scalable Agility - Von der agilen zur digitalen Transformation. In *Lünendonk & Hossenfelder GmbH*.

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden Gruppe I - SAFe-Rollen als Treiber von PE

Forschungsfrage: Wie kann die Personalentwicklung in SAFe-Organisationen systematisch zur Förderung einer agilen Lernkultur und der Entwicklung agiler Kompetenzen beitragen?

1. Begrüßung und Zustimmung zur Tonaufnahme

„Hallo _____, vielen Dank für Ihre Bereitschaft an meinem Forschungsprojekt im Rahmen meiner Masterarbeit teilzunehmen. Ich würde das Interview gerne aufzeichnen, um es später besser analysieren zu können. Ist das in Ordnung?“

Keine Zustimmung zur Aufzeichnung: Stoppe jetzt die Aufzeichnung! Du kannst weitermachen (auch ohne die Aufzeichnung), aber Du musst Zustimmung fragen um schriftliche Notizen anzufertigen:

„Wäre es anstelle der Aufnahme in Ordnung, wenn ich mir Notizen mache?“

Wenn der Gesprächspartner auch hierzu keine Zustimmung gibt, dann muss das Gespräch hier beendet werden.

„Im Rahmen meines berufsbegleitenden Masterstudiums Personalentwicklung an der RPTU befinde ich mich in der Abschlussphase und arbeite an meiner Masterarbeit, die sich mit der Rolle der Personalentwicklung im Rahmen des Scaled Agile Framework (SAFe) beschäftigt.“

In meiner qualitativen empirischen Forschungsarbeit möchte ich untersuchen, wie die Personalentwicklung agile Lernkulturen fördern und die Entwicklung agiler Kompetenzen in Organisationen unterstützen kann. Im Fokus steht dabei die Frage, welche Handlungsempfehlungen in diesem Zusammenhang insbesondere für die Personalentwicklung in Organisationen, die mit dem agilen Framework SAFe arbeiten, abgeleitet werden können.

Das Ziel meiner Arbeit ist es, durch eine Kombination aus theoretischer Analyse und praxisnahen Experteninterviews wertvolle Einblicke und Herausforderungen zu identifizieren, die Organisationen dabei helfen, ihre Personalentwicklung agiler auszurichten und ihre Rolle in SAFe zu definieren.

Ich würde mich freuen, durch das heutige Interview Ihre Erfahrungen und Einsichten zu diesem Thema zu erfahren. Ich würde die Analyseergebnisse gerne veröffentlichen. Für die Auswertung meiner Ergebnisse würde es mir sehr helfen, wenn ich Ihre berufliche Rolle im Zuge meiner Ausarbeitungen nennen dürfte. Ihre Organisation bzw. Ihr Projekt wird nicht benannt. Ist es für Sie in Ordnung, wenn wir das Interview unter diesen Bedingungen fortführen?“

Wenn der Gesprächspartner keine Zustimmung erteilt:

„Ich verstehe Ihre Zurückhaltung. Wäre es möglich das Interview für wissenschaftliche Zwecke zu nutzen, wenn wir es vollständig anonymisieren würden? Es würden dann keine Daten über Sie veröffentlicht werden.“

Wenn der Gesprächspartner keine Zustimmung für eine anonyme Veröffentlichung erteilt, dann muss das Gespräch hier abgebrochen werden.

„Prima. Ich beginne dann jetzt mit dem Interview und stelle Dir einige Fragen. Das Interview wird ungefähr 45 Minuten dauern.“

<p>1. Erzählimpuls “Kriterien”</p> <p>Wären Sie bitte so freundlich, sich kurz vorzustellen und mir etwas über Ihre Arbeit und Rolle in SAFe zu erzählen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einstieg und lockere Atmosphäre schaffen • Kriterien überprüfen
Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
1.1 Wie lange arbeiten Sie bereits in einem agilen Umfeld und wie war Ihr Weg dorthin?	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen in agilen Projekten
1.2 Welche Erfahrung haben Sie mit der Arbeit im SAFe-Kontext gemacht?	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Arbeit in SAFe • Einblicke in die Implementierung und Zusammenarbeit innerhalb des Rahmenwerks

<p>2. Erzählimpuls “Rolle Scrum Master/ SPC/ Product Owner in SAFe”</p> <p>Wie definieren Sie die Rolle als Scrum Master/ Agile Coach/ Product Owner im Kontext von SAFe?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Rolle innerhalb von SAFe • Bezug zu PE herstellen
Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
2.1 Gibt es in Ihrer Tätigkeit als Scrum Master/ SPC/ Product Owner spezifische Aufgaben mit Bezug zur Personalentwicklung? Falls ja, können Sie diese beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> • PE-Aufgaben

<p>3. Erzählimpuls “Verantwortlichkeiten der PE”</p> <p>Erachten Sie eine zentral gesteuerte Personalentwicklung in SAFe-Organisationen als notwendig? Warum oder warum nicht?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einschätzung der Notwendigkeit einer zentralen Personalentwicklung in SAFe
Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
3.1 Existiert in Ihrer Organisation eine zentrale Personalentwicklung? Wenn nicht, wo sehen Sie	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeiten für PE identifizieren

die Verantwortung für die Personalentwicklung im Projekt/ in der Organisation?	
3.2 Welche Erfahrungen haben Sie in Ihrer Rolle mit dieser dezentralen (oder zentralen) Verantwortung gemacht?	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen, die der Agile Coach/ Scrum Master mit dezentralen/zentralen Strukturen zur Förderung von PE gemacht hat, und deren Auswirkungen

<p>4. Erzählimpuls “Förderung agile Lernkultur“</p> <p>Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um eine agile Lernkultur (z.B. Lernnetzwerke oder kontinuierliches Feedback) in Ihrer Organisation zu fördern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Förderung einer agilen Lernkultur • Umgebung, in der kontinuierliches Lernen und Verbesserung durch Feedback und Eigenverantwortung gefördert werden. Sie setzt auf den Austausch von Wissen, schnelle Anpassung an neue Herausforderungen und das Lernen aus Fehlern.
--	---

Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
4.1 Welche konkreten Initiativen werden umgesetzt, um agiles Lernen (z.B. durch Peer-Learning oder retrospektives Lernen) zu unterstützen?	<ul style="list-style-type: none"> • Initiativen, die in der Organisation zur Unterstützung des agilen Lernens umgesetzt werden • selbstgesteuerte, flexible Lernen, das sich schnell an veränderte Bedingungen anpasst, oft durch iteratives Arbeiten in Teams
4.2 Inwiefern werden Prinzipien des SAFe-Frameworks (z.B. Continuous Learning Culture) genutzt, um Lernformate zu gestalten?	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung von SAFe-Prinzipien zur Gestaltung von Lernformaten und -strukturen

<p>5. Erzählimpuls “Entwicklung agiler Kompetenzen“</p> <p>Welche Rolle spielt die Entwicklung agiler Kompetenzen in Ihrer Tätigkeit und wie tragen Sie dazu bei?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanz und Beitrag zur Entwicklung agiler Kompetenzen • Fähigkeiten wie Anpassungsfähigkeit, Eigenverantwortung, Teamarbeit, schnelles Lernen, agile Methoden
--	--

Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
5.1 Welche Maßnahmen werden ergriffen, um agile Kompetenzen zu entwickeln?	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. Fokus auf agiles Mindset, Training zu spezifischen agilen Techniken
5.2 Gibt es spezielle Trainings, die darauf abzielen, Mitarbeitende auf die Anforderungen von SAFe vorzubereiten?	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. SAFe-spezifische Schulungen, Zertifizierungen, Workshops für Führungskräfte

<p>6. Erzählimpuls “Zusammenarbeit“</p> <p>Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit zwischen dem SPC/ Scrum Master und der Personalentwicklung, um eine agile Lernkultur zu unterstützen? Wenn es keine PE gibt, mit welchen Rollen wird im Rahmen der PE zusammengearbeitet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung
Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
6.1 Wie stellen Sie sicher, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen mit den Bedürfnissen der agilen Teams übereinstimmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden zur Abstimmung von PE-Maßnahmen auf die Bedürfnisse der Teams

<p>7. Erzählimpuls “organisationale Kultur ”</p> <p>Sehen Sie in Ihrer Organisation einen Einfluss der bestehenden Kultur auf die Förderung einer agilen Lernkultur? Wenn ja, inwiefern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss der organisationalen Kultur auf agile Arbeitsweisen und Lernkultur
Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
7.1 Welche kulturellen Barrieren oder Herausforderungen gibt es?	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung und Analyse von kulturellen Barrieren • Z.B. Hierarchiedenken, fehlende Fehlerkultur

<p>8. Erzählimpuls “Herausforderungen“</p> <p>Welche Herausforderungen begegnen Ihnen bei der Implementierung agiler Lernkulturen und der Entwicklung agiler Kompetenzen? Welche Hindernisse sehen Sie bei der Umsetzung von</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Herausforderungen bei der Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen in SAFe
---	---

Personalentwicklungsmaßnahmen im SAFe-Kontext?	
Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
8.1 Welche Lösungsansätze empfehlen Sie, um diese Herausforderungen zu überwinden?	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge zur Überwindung der Herausforderungen • Z.B. Stärkere Einbindung der Teams in die Gestaltung der PE-Maßnahmen
8.2 Wie kann Personalentwicklung Ihrer Meinung nach besser in SAFe eingebunden werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungen zur besseren Integration der PE

<p>9. Erzählimpuls “Handlungsempfehlungen”</p> <p>Welche Handlungsempfehlungen würden Sie Organisationen geben, die SAFe arbeiten in Bezug auf Personalentwicklung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung von Empfehlungen
--	--

<p>10. Erzählimpuls “Refokussierung”</p> <p>Ich habe noch eine letzte Frage. Wie bereits zu Beginn gesagt, geht in dieser Arbeit um die Rolle der Personalentwicklung im SAFe-Umfeld und der Förderung agiler Lernkulturen und Entwicklung agiler Kompetenzen. Was sind hier die wichtigsten Aspekte? Oder anders gesagt, was sollten wir auf gar keinen Fall vergessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diese letzte Frage wird gestellt, um einen Tunnelblick zu vermeiden und sicherstellen, dass keine wichtigen Aspekte übersehen werden.
---	---

“Das ist das Ende des Interviews. Ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen für Ihre wertvolle Zeit und Unterstützung.” *Aufnahme stoppen.*

Anhang B: Interviewleitfaden Gruppe II - Personalentwickler in SAFe

Forschungsfrage: Wie kann die Personalentwicklung in SAFe-Organisationen systematisch zur Förderung einer agilen Lernkultur und der Entwicklung agiler Kompetenzen beitragen?

1. Begrüßung und Zustimmung zur Tonaufnahme

„Hallo _____, vielen Dank für Ihre Bereitschaft an meinem Forschungsprojekt im Rahmen meiner Masterarbeit teilzunehmen. Ich würde das Interview gerne aufzeichnen, um es später besser analysieren zu können. Ist das in Ordnung?“

Keine Zustimmung zur Aufzeichnung: Stoppe jetzt die Aufzeichnung! Du kannst weitermachen (auch ohne die Aufzeichnung), aber Du musst Zustimmung fragen um schriftliche Notizen anzufertigen:

„Wäre es anstelle der Aufnahme in Ordnung, wenn ich mir Notizen mache?“

Wenn der Gesprächspartner auch hierzu keine Zustimmung gibt, dann muss das Gespräch hier beendet werden.

„Im Rahmen meines berufsbegleitenden Masterstudiums Personalentwicklung an der RPTU befinde ich mich in der Abschlussphase und arbeite an meiner Masterarbeit, die sich mit der Rolle der Personalentwicklung im Rahmen des Scaled Agile Framework (SAFe) beschäftigt.

In meiner qualitativen empirischen Forschungsarbeit möchte ich untersuchen, wie die Personalentwicklung agile Lernkulturen fördern und die Entwicklung agiler Kompetenzen in Organisationen unterstützen kann. Im Fokus steht dabei die Frage, welche Handlungsempfehlungen in diesem Zusammenhang insbesondere für die Personalentwicklung in Organisationen, die mit dem agilen Framework SAFe arbeiten, abgeleitet werden können.

Das Ziel meiner Arbeit ist es, durch eine Kombination aus theoretischer Analyse und praxisnahen Experteninterviews wertvolle Einblicke und Herausforderungen zu identifizieren, die Organisationen dabei helfen, ihre Personalentwicklung agiler auszurichten und ihre Rolle in SAFe zu definieren.

Ich würde mich freuen, durch das heutige Interview Ihre Erfahrungen und Einsichten zu diesem Thema zu erfahren. Ich würde die Analyseergebnisse gerne veröffentlichen. Für die Auswertung meiner Ergebnisse würde es mir sehr helfen, wenn ich Ihre berufliche Rolle im Zuge meiner Ausarbeitungen nennen dürfte. Ihre Organisation bzw. Ihr Projekt wird nicht benannt. Ist es für Sie in Ordnung, wenn wir das Interview unter diesen Bedingungen fortführen?“

Wenn der Gesprächspartner keine Zustimmung erteilt:

„Ich verstehe Ihre Zurückhaltung. Wäre es möglich das Interview für wissenschaftliche Zwecke zu nutzen, wenn wir es vollständig anonymisieren würden? Es würden dann keine Daten über Sie veröffentlicht werden.“

Wenn der Gesprächspartner keine Zustimmung für eine anonyme Veröffentlichung erteilt, dann muss das Gespräch hier abgebrochen werden.

„Prima. Ich beginne dann jetzt mit dem Interview und stelle Ihnen einige Fragen. Das Interview wird ungefähr 45 Minuten dauern.“

2. Interviewfragen

<p>1. Erzählimpuls “Kriterien” Wären Sie bitte so freundlich, sich kurz vorzustellen und mir etwas über Ihre Arbeit zu erzählen und inwiefern diese mit der Personalentwicklung zu tun hat?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einstieg und lockere Atmosphäre schaffen • Kriterien überprüfen
Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
1.1 Wie lange arbeiten Sie bereits in einem agilen Umfeld und wie war Ihr Weg dorthin?	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen in agilen Projekten
1.2 Welche Erfahrung haben Sie mit der Arbeit im SAFe-Kontext gemacht?	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Arbeit in SAFe • Einblicke in die Implementierung und Zusammenarbeit innerhalb des Rahmens

<p>2. Erzählimpuls “Rolle der Personalentwicklung in SAFe” Wie sieht die Rolle der Personalentwicklung in SAFe aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Rolle der Personalentwicklung innerhalb von SAFe
Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
2.1 Wie definieren Sie die Rolle der Personalentwicklung in einer Organisation, die das SAFe-Framework verwendet?	<ul style="list-style-type: none"> • Definition der Aufgaben und Verantwortungen der Personalentwicklung

<p>3. Erzählimpuls “Verantwortlichkeiten der PE” Erachten Sie eine zentral gesteuerte Personalentwicklung in SAFe-Organisationen als notwendig? Warum oder warum nicht?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Rolle der Personalentwicklung innerhalb von SAFe
Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
3.1 Wo in Ihrer Organisation/ Ihrem Projekt findet Personalentwicklung statt? Wer ist damit betraut?	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeiten für PE identifizieren

<p>4. Erzählimpuls “Förderung agile Lernkultur“</p> <p>Wie gestaltet die Personalentwicklung die Förderung einer agilen Lernkultur (z.B. durch Lernnetzwerke, kontinuierliches Feedback)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verstehen, wie die Personalentwicklung eine agile Lernkultur unterstützt • Umgebung, in der kontinuierliches Lernen und Verbesserung durch Feedback und Eigenverantwortung gefördert werden. Sie setzt auf den Austausch von Wissen, schnelle Anpassung an neue Herausforderungen und das Lernen aus Fehlern
<p>Nachfragen</p>	<p>Inhaltliche Aspekte</p>
<p>4.1 Welche Maßnahmen werden umgesetzt, um agiles Lernen (z.B. durch Peer-Learning, retrospektives Lernen) zu fördern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen, Workshops, Coaching-Maßnahmen, arbeitsintegriertes Lernen...? • selbstgesteuertes, flexible Lernen, das sich schnell an veränderte Bedingungen anpasst
<p>4.2 Inwiefern ist die Personalentwicklung in der Entwicklung von Lernphasen oder Netzwerken eingebunden, die im SAFe-Framework verankert sind (z.B. Continuous Learning Culture, Innovation and Planning)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit SAFe-Teams in Lernnetzwerken, Planung von Lernphasen

<p>5. Erzählimpuls “Entwicklung agiler Kompetenzen“</p> <p>Welche Rolle spielt die Entwicklung agiler Kompetenzen und wie trägt die PE dazu bei?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanz und Beitrag zur Entwicklung agiler Kompetenzen durch PE • Fähigkeiten wie Anpassungsfähigkeit, Eigenverantwortung, Teamarbeit, schnelles Lernen, agile Methoden
<p>Nachfragen</p>	<p>Inhaltliche Aspekte</p>
<p>5.1 Welche Maßnahmen werden ergriffen, um agile Kompetenzen zu entwickeln?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. Fokus auf agiles Mindset, Training zu spezifischen agilen Techniken
<p>5.2 Gibt es spezielle Trainings, die darauf abzielen, Mitarbeitende auf die Anforderungen von SAFe vorzubereiten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. SAFe-spezifische Schulungen, Zertifizierungen, Workshops für Führungskräfte

<p>6. Erzählimpuls “Zusammenarbeit“</p> <p>Wie ist die Verantwortung für Personalentwicklungsaufgaben zwischen der zentralen Personalentwicklung und den agilen Teams in Ihrer Organisation aufgeteilt? Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklung, agilen Teams und Führungskräften
<p>Nachfragen</p>	<p>Inhaltliche Aspekte</p>
<p>6.1 Gibt es Maßnahmen oder Prozesse, durch die die Personalentwicklung sicherstellt, dass die Maßnahmen mit den Bedürfnissen der agilen Teams übereinstimmen? Falls ja, wie wird dies umgesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. regelmäßige Bedarfsanalysen, Zusammenarbeit mit Product Ownern oder Scrum Mastern

<p>7. Erzählimpuls “organisationale Kultur“</p> <p>Sehen Sie in Ihrer Organisation einen Einfluss der bestehenden Kultur auf die Förderung einer agilen Lernkultur? Wenn ja, inwiefern?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss der organisationalen Kultur auf agile Arbeitsweisen und Lernkultur
<p>Nachfragen</p>	<p>Inhaltliche Aspekte</p>
<p>7.1 Welche kulturellen Barrieren oder Herausforderungen gibt es?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung und Analyse von kulturellen Barrieren • Z.B. Hierarchiedenken, fehlende Fehlerkultur
<p>7.2 Wie kann die Personalentwicklung zu einem Wandel der organisationalen Kultur beitragen, um agilere Strukturen zu unterstützen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. Kulturveränderungen durch Trainingsmaßnahmen, Sensibilisierung für agile Werte

<p>8. Erzählimpuls “Herausforderungen“</p> <p>Welche Herausforderungen begegnen Ihnen bei der Implementierung agiler Lernkulturen und der Entwicklung agiler Kompetenzen? Welche Hindernisse sehen Sie bei der Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen im SAFe-Kontext?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Herausforderungen bei der Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen in SAFe
--	---

Nachfragen	Inhaltliche Aspekte
8.1 Welche Lösungsansätze empfehlen Sie, um diese Herausforderungen zu überwinden?	<ul style="list-style-type: none"> • Z.B. Stärkere Einbindung der Teams in die Gestaltung der PE-Maßnahmen
8.2 Wie kann Personalentwicklung Ihrer Meinung nach besser in SAFe eingebunden werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungen zur besseren Integration der PE
<p>9. Erzählimpuls “Handlungsempfehlungen”</p> <p>Welche Handlungsempfehlungen würden Sie Organisationen geben, die SAFe arbeiten in Bezug auf Personalentwicklung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung von Empfehlungen
<p>10. Erzählimpuls “Refokussierung”</p> <p>Ich habe noch eine letzte Frage. Wie bereits zu Beginn gesagt, geht in dieser Arbeit um die Rolle der Personalentwicklung im SAFe-Umfeld und der Förderung agiler Lernkulturen und Entwicklung agiler Kompetenzen. Was sind hier die wichtigsten Aspekte? Oder anders gesagt, was sollten wir auf gar keinen Fall vergessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diese letzte Frage wird gestellt, um einen Tunnelblick zu vermeiden und sicherstellen, dass keine wichtigen Aspekte übersehen werden.

“Das ist das Ende des Interviews. Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen für Ihre wertvolle Zeit und Unterstützung.” *Aufnahme stoppen.*

Anhang C: Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Forschungsprojekt: Masterarbeit mit dem Titel „Die Rolle der Personalentwicklung im Scaled Agile Framework (SAFe): Handlungsempfehlungen zur Förderung agiler Lernkulturen und Kompetenzen“

Universität: RPTU Kaiserslautern-Landau

Interviewerin: Nathalie Zschunke

Interviewdatum: dd.mm.yy

Beschreibung des Forschungsprojekts: Mündliche Befragung (Experteninterview)

Die Interviews werden über die Videokonferenzplattform Teams aufgezeichnet und so dann von der Mitarbeiterin des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann. Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sein denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung zur Kontaktmöglichkeit ausdrücklich zu. Selbstverständlich können Sie einer längeren Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprechen. Meine Teilnahme an der Erhebung und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Daten-übertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten. Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Vorname; Nachname:

Ort, Datum, Unterschrift:

Anhang D: Codierleitfaden

Nr.	Code	Erklärung
1	Strategie	Umfasst alle Textstellen, die PE einer Rolle als Strategie zuschreiben.
1.1	eng mit SAFe-Rollen zusammenarbeiten	Umfasst alle Textstellen, in denen eine strategische Zusammenarbeit mit den agilen Rollen in SAFe und der PE genannt wird.
1.2	Bedarfe analysieren	Umfasst alle Textstellen, in denen die Bedarfsanalyse als strategische Aufgabe der PE genannt wird.
1.3	frühzeitige Einbindung	Umfasst alle Textstellen, in denen eine frühzeitige Einbindung von PE in SAFe Organisationen empfohlen wird.
1.4	PE als Organisationseinheit in SAFe	Umfasst alle Textstellen, in denen eine Einbindung von PE als eigene Rolle in SAFe empfohlen wird.
1.5	Lernen strategisch denken	Umfasst alle Textstellen, in denen empfohlen wird, Lernen in SAFe strategisch zu denken.
1.6	Zielbild entwickeln	Umfasst alle Textstellen, in denen die Entwicklung eines Zielbildes für die Kompetenzen der Mitarbeitenden in SAFe als Teil der PE-Strategie genannt wird.
1.7	PE außerhalb von SAFe	Umfasst alle Textstellen, in denen eine Einbindung von PE als eigene Rolle in SAFe nicht empfohlen wird.
2	Begleiter SAFe Einführung	Umfasst alle Textstellen, die PE einer Rolle als Begleiter bei der Einführung von SAFe in Organisationen zuschreiben.
2.1	Rollenkompetenz vorhanden	Umfasst alle Textstellen, in denen die vorhandenen Kompetenzen entsprechend der SAFe-Rollen benannt werden.
2.2	für Rolle in SAFe befähigen	Umfasst alle Textstellen, in denen die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf ihre Rolle in SAFe als PE-Aufgabe im Rahmen der Einführung gesehen wird.
2.3	Kompetenzprofile im Einklang mit SAFe-Rollenverständnis erstellen	Umfasst alle Textstellen, in denen Kompetenzprofile als Mittel zur Vorbereitung der Mitarbeitenden auf ihre Rolle in SAFe gesehen werden.
2.4	Recruitingstrategie	Umfasst alle Textstellen, in denen Einstellung und Stellenanzeigen als wesentliche Vorbereitung auf SAFe genannt werden.

3	Entwickler agiler FKs	Umfasst alle Textstellen, die PE einer Rolle als Entwickler von Führungskräften im Rahmen ihrer Aufgaben in SAFe zuschreiben.
3.1	Vorbilder nutzen	Umfasst alle Textstellen, in denen Führungskräfte als Vorbild im Rahmen von Agilität betrachtet werden.
3.2	trainieren und coachen	Umfasst alle Textstellen, in denen die Führungskräfteentwicklung benannt wird. Darunter zählen Trainings, Schulungen und Coaching.
3.3	Voraussetzung angehen	Umfasst alle Textstellen, in denen die agile Befähigung und Verinnerlichung agiler Werte von Führungskräften als Voraussetzung für das Funktionieren von SAFe gesehen wird.
4	Onboarding-Gestalter	Umfasst alle Textstellen, die PE einer Rolle im Rahmen der Gestaltung und Sicherstellung von Onboarding-Maßnahmen und -Prozessen zuschreiben.
4.1	Kontinuität sicherstellen	Umfasst alle Textstellen, in denen ein kontinuierliches Onboarding-Angebot als Voraussetzung genannt wird.
4.2	Orientierung bieten	Umfasst alle Textstellen, in denen Onboarding-Maßnahmen genannt werden, die sich unter Orientierung zusammenfassen lassen.
4.3	Qualifizierungsbedarfe ermitteln	Umfasst alle Textstellen, in denen die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen im Rahmen des Onboardings als Aufgabe von PE genannt werden.
4.4	Teamintegration fördern	Umfasst alle Textstellen, in denen Teamintegration als Teil des Onboardings und Aufgabe von PE gesehen wird.

Anhang E: Categoriesystem

Liste der Codes

	Haupt-/ Subkategorie
Strategie	Hauptkategorie
PE außerhalb von SAFe	Subkategorie
PE als Organisationseinheit in SAFe	Subkategorie
Zielbild entwickeln	Subkategorie
Lernen strategisch denken	Subkategorie
frühzeitige Einbindung	Subkategorie
Bedarfe analysieren	Subkategorie
eng mit SAFe-Rollen zusammenarbeiten	Subkategorie
Begleiter SAFe Einführung	Hauptkategorie
Rollenkompetenz vorhanden	Subkategorie
Kompetenzprofile im Einklang mit SAFe-Rollenverständnis ertsellen	Subkategorie
für Rolle in SAFe befähigen	Subkategorie
Recruitingstrategie	Subkategorie
Entwickler agiler FKs	Hauptkategorie
Vorbilder nutzen	Subkategorie
trainieren und coachen	Subkategorie
Voraussetzung angehen	Subkategorie
Onboarding-Gestalter	Hauptkategorie
Teamintegration fördern	Subkategorie
Qualifizierungsbedarfe ermitteln	Subkategorie
Orientierung bieten	Subkategorie
Kontinuität sicherstellen	Subkategorie
Lerncoach	Hauptkategorie
individuelle Lernprobleme überwinden	Subkategorie
Selbstorganisiertes Lernen beibringen	Subkategorie
Fachberater für SAFe-Rollen	Hauptkategorie
Wissen rund um PE bündeln	Subkategorie
Scrum Master	Subkategorie
PO	Subkategorie
RTE	Subkategorie
SPC	Subkategorie

Produktmanagement	Subkategorie
Förderer agile Lernkultur	Hauptkategorie
Success Stories	Subkategorie
Lernende verbinden	Subkategorie
Lernzeit und -raum verteidigen	Subkategorie
Lernen als produktiv anerkennen	Subkategorie
im Arbeitsprozess lernen	Subkategorie
"Just-in-Time" lernen	Subkategorie
Feedback einbinden	Subkategorie
Lernen an SAFe anpassen	Subkategorie
Lernplattform und -ressourcen sicherstellen	Subkategorie
Entwickler von SAFe-Kompetenzen	Hauptkategorie
Schulungsformate	Subkategorie
Selbstorganisation	Subkategorie
SAFe-Methodenkompetenz	Subkategorie
Rollenspezifische Fachkompetenzen	Subkategorie
Agile Kompetenzen und Mindset	Subkategorie
Transfer sicherstellen	Subkategorie
Wissensmanager	Hauptkategorie
Tools zur Verfügung stellen	Subkategorie
Wissen konservieren	Subkategorie
Zum Teilen von Wissen anregen	Subkategorie
CoPs unterstützen	Subkategorie
Voneinander Lernen fördern	Subkategorie
Herausforderungen in Bezug auf PE	Hauptkategorie
organisationale Hürden	Subkategorie
kultureller Wandel und Widerstände	Subkategorie
Rollenverständnis und Verantwortung	Subkategorie
Kontrolle	Subkategorie
Überforderung	Subkategorie
Fehlerkultur	Subkategorie
Zeit- und Ressourcenknappheit	Subkategorie
Agilitätsreife	Hauptkategorie

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Leipzig, 16. März 2025

Nathalie Zschunke